

Политология. Международные отношения

УДК 327:395(=581)(045)

М.А. Булахтин

ПЕРЕГОВОРЫ «С КИТАЙСКОЙ СПЕЦИФИКОЙ»

Раскрывается переговорная тактика и историко-культурный контекст поведенческих особенностей китайских переговорщиков. Обращается внимание на продуманную методику сбора информации о взглядах, мотивах, переговорной позиции и индивидуальных особенностях зарубежных коллег. Представители КНР придают большое значение личным отношениям, стараются выяснить истинные намерения иностранцев, мастерски используют морально-психологические средства воздействия на собеседника.

Когда китайцы нацелены на сотрудничество, то стремятся создать наиболее благожелательную атмосферу в общении с зарубежными партнерами, установить тесные дружеские связи. Представители КНР весьма требовательны к своим «друзьям», рассчитывают во многих вопросах на их помощь и поддержку.

На поведение китайских переговорщиков оказывает влияние национальная культура. Она ориентирует на сдержанность, контроль эмоций, «языка тела», соблюдение правил вежливости, сохранение спокойствия, выдержки и терпения. Необходимо вести себя цивилизованно и достойно, не поддаваться на провокации, действовать продуманно, учитывать реальную обстановку, просчитывать пользу и вред предпринимаемых шагов.

Опыт общения с коллегами из КНР показывает, что они могут действовать жестко, критиковать партнеров за «неправильное» поведение, оказывать «воспитательное» воздействие. Иностранцы иногда замечают высокое самомнение у китайских партнеров, ощущение своего интеллектуального и морального превосходства. Такое поведение воспринимается как инструмент давления на собеседника.

Иностранные наблюдатели считают, что китайские переговорщики – упорные, выносливые, цепкие, стремятся использовать любую возможность для реализации своих интересов. Они используют моральные средства, чтобы повлиять на своего партнера, контролировать переговорный процесс и доминировать в отношениях. Китайские переговорщики не абсолютизируют значимость подписанных соглашений и будут добиваться их пересмотра, если увидят, что могут получить дополнительную выгоду.

Ключевые слова: Китай, история, дипломатия, международные отношения, переговорная культура

DOI: 10.35634/2587-9030-2024-8-2-174-196

Ссылка на статью:

Булахтин М.А. Переговоры «с китайской спецификой» // Вестн. Удм. ун-та. Социология. Политология. Международные отношения. 2024. Т. 8, вып. 2. С. 174–196. <https://doi.org/10.35634/2587-9030-2024-8-2-174-196>

Введение

В России с интересом относятся к Востоку. В нашей стране сложилась сильная школа востоковедения, известная во всем мире. В образовательных учреждениях преподаются восточные языки, страноведческие дисциплины. Однако, несмотря на значительные достижения российских ученых в области ориенталистики, следует признать, что история и культура стран Запада известны россиянам в большей степени, чем история и культурное наследие Востока. В последнее время предпринимаются попытки преодолеть этот дисбаланс. На уровне межгосударственных отношений наблюдается разворот российской политики на Восток. По словам министра иностранных дел РФ С.В. Лаврова, в обновленной концепции внешней политики России «в качестве важнейшего ресурса закрепляется курс на раскрытие потенциала стратегического партнерства с нашими великими соседями – Китайской Народной Республикой, Республикой Индия, странами исламского мира, а также с государствами АСЕАН, Африканского континента, Латинской Америки и Карибского бассейна...» [1].

При этом важно понимать, что в контактах с восточными партнерами необходимо избегать иллюзий. Ведь, как известно, «Восток – дело тонкое». Российские власти осознают трудности такого взаимодействия. «Восточные рынки <...> еще более жесткие», – признал мэр Москвы С.С. Собянин на Московском экономическом форуме в сентябре 2023 г. На Востоке «никто не хочет дарить технологии – ни в области машиностроения, ни в области авиастроения, ни в области микроэлектроники <...> Никто не собирается. Более того, нам открыто говорят: хотите получить какие-то технологии –

покупайте в целом продукт. Мы говорим: да нет, нам нужны в лучшем случае комплектующие, которые мы заменим в скором времени. Нам говорят: мы это понимаем, поэтому не собираемся это делать, по крайней мере, не собираемся по нормальным ценам. Вот двойная цена – пожалуйста», – отметил мэр столицы [2].

Для более эффективного выстраивания сотрудничества со странами Востока необходимо лучше знать их историю, культуру, этнопсихологию.

Китай глазами иностранцев

История взаимоотношений России с Китаем насчитывает 400 лет. Многие наши дипломаты, путешественники, деятели культуры и науки обращали внимание на особенности национального характера китайского народа, познавая разные грани этой древней цивилизации. Российский посланник в Китае в XVII в. Н.Г. Спафарий описывал жителей этой страны следующим образом: «Китайцы пред нами, европейцами <...> в разуме гораздо превосходят, потому что зело превосходят остроумием, ибо хитрые и вымышленники, лукавые обманщики, и ко всякому делу догадательны, и всегда тому рады, как бы обмануть иноземцев, чтобы тем показали, как превосходят разумом своим все иные народы. И потому всегда притворяются, будто препростые суть и правдивые, дабы тем иных обмануть, к тому же непостоянны, всегда смотрят, чтобы корысть получить, но правда, что труждаются и работают непрестанно <...> Торговые же у них зело хитрые и лукавые, все радуют обмануть <...> [Китайцы] превосходят все народы в почтении родителей и учителей своих <...> Ничего у китайцев так не мерзко, как слово или дело, или признаки такие, в которых есть свирепство или ярость, и оттого они всегда гнев и ненависть таят и притворяются во всяких делах...» [3, с. 33-35].

Поражение в «опиумных войнах» в XIX в. привело к превращению Китая в полуколонию иностранных держав. Этот период, вплоть до образования КНР в 1949 г., жители «Поднебесной» называют эпохой «100 лет стыда и унижений». Русский писатель и литературный критик И.А. Гончаров, будучи секретарем адмирала Е.В. Путятина в 1852–1854 гг., совершил кругосветное путешествие на фрегате «Паллада» с заходом в Гонконг и Шанхай. Описывая свои впечатления, он отмечал, что нет народа «смирнее, покорнее и учтивее китайца». Наблюдая за взаимоотношениями англичан и жителей «Поднебесной», И.А. Гончаров писал: «Не знаю, кто из них кого мог бы цивилизовать: не китайцы ли англичан, своей вежливостью, кротостью, да и умением торговать тоже» [3, с. 101].

Известный русский востоковед В.П. Васильев (1818–1900) указывал на историзм мышления китайцев. По словам ученого, они «живут не для настоящего и не для будущего: все их умственные силы направлены к прошедшему» [3, с. 128].

Русский прозаик, драматург и публицист Н.Г. Гарин-Михайловский (1852–1906) в книге «По Корее, Маньчжурии и Ляодунскому полуострову» поделился своими впечатлениями от поездки на Дальний Восток в 1898 г. В работе есть рассказ жителя Владивостока о непростых взаимоотношениях русских с китайцами. «Вот как, например, они вытеснили наших огородников: стали продавать даром почти, а когда всех русских вытеснили, теперь берут за арбуз рубль, яблоко – семь копеек, – отмечал собеседник. – А вот как они расправляются с вредными для них людьми. Один из служащих стал противодействовать в чем-то главе здешних китайцев. В результате донос этого главы, что такому-то дана взятка, и в доказательство представляется коммерческая книга одного китайца, где в статье его расходов значится, что такому-то дана им взятка <...> А на следствии, когда следователь заявил, что этого недостаточно еще для обвинения и нужны свидетели, этих свидетелей была предоставлена дюжина <...> Китайцу, когда нужно для его дела, ничего не стоит соврать...» [3, с. 176–177]. Однако сам Н.Г. Гарин-Михайловский категорически возражал против обвинений китайцев в мошенничестве и лукавстве [3, с. 192].

Прозаик, поэт и журналист В.И. Немирович-Данченко (1844–1936) от газеты «Русское слово» побывал в 1904–1905 гг. на Дальнем Востоке. По итогам поездки он опубликовал сборник «В Маньчжурии. Картинки и сценки из войны с Японией», в котором привел разговор с русским солдатом. «В прошлую китайскую войну подобрали меня [буддийские монахи] раненого, – вспоминал боец. – Дай им Бог здоровья <...> На рану жеваную траву клали, так что совсем не жгло. И пить давали тоже травку. Кормили рисом с курами. А как я выздоровел, вывели меня на дорогу к нашим и старый из них дал мне записку и к генералу проводил <...> [в записке] по-ихнему написано было: «человек человеку брат». «Что же, генерал благодарил ихнего монаха?» (спросил собеседник. – М.Б.). – «Пятьде-

сят рублей, сказывали, давал ему, только монах из гордости не взял», – ответил солдат. – «Так что чаем его поил генерал и долго с ним разговаривал...» [3, с. 207–208].

Отмечая особое отношение китайцев к нефриту, знаменитый российский минеролог А.Е. Ферсман писал: «Когда впервые познакомишься с этим камнем, непонятным кажется это увлечение целой страны, увлечение не сверкающим, искристым самоцветом, а матовым камнем серых, невеселых тонов. Но стоит немного повозиться с китайскими безделушками, стоит немного привыкнуть к этим неярким краскам, чтобы постепенно проникнуться его обаянием, чистотою его тона, мягкостью отлива, какою-то глубиною и спокойствием, которое так ценит китаец» [3, с. 232].

Русский прозаик, поэт и журналист Г.И. Галич, побывавший в Китае в 1922 г., оставил следующее свидетельство о местных жителях: «Китаец-северянин – рослый, мускулистый, честных патриархальных правил. Южанин – маленький, сухощавый, живой, склонный к коварству и лжи» [3, с. 246].

Советская журналистка З.В. Рихтер, посетившая Пекин в 1925 г., обратила внимание на большую роль в китайском обществе личных отношений. Она отметила мастерство китайских дипломатов, умение искусно уклоняться от прямых ответов, готовность в государственных делах «торговаться до седьмого пота». Ей бросилась в глаза щепетильность китайцев в вопросах «этикета и условностей» [3, с. 296–303].

Русский писатель и общественный деятель И.Г. Эренбург, совершивший поездку в Китай в 1951 г., также заметил серьезное отношение китайцев к «любой церемонии», наличие «множества правил приличия, которыми нельзя пренебречь» [3, с. 377]. Он отметил необходимость знать особенности другой культуры, чтобы не обидеть ее представителей. В своих мемуарах И.Г. Эренбург описывает такой случай: «Советские инженеры начали устанавливать оборудование одного из новых заводов; станки были рассчитаны на рост русских, которые несколько выше китайцев. Инженеры сказали, что дело легко исправить – они поставят перед станками подмости. Китайцы заулыбались, а потом сказали, что станки установят сами. Они проделали тяжелейшую работу – вкопали машины в землю. Очевидно, что в подмостках было нечто для них оскорбительное» [3, с. 378–379].

И.Г. Эренбург приводит и такой эпизод. Один китайский писатель сказал ему, что не мог с ним встретиться, так как его супруга была тяжело больна и три дня назад скончалась. «... говоря это, он смеялся. – пишет И.Г. Эренбург. – У меня мурашки пошли по коже; потом я вспомнил, что Эми Сяо (китайский писатель. – М.Б.) мне говорил: «Когда у нас рассказывают о печальном событии, то улыбаются – это значит, что тот, кто слушает, не должен огорчаться». И.Г. Эренбург признался в своих воспоминаниях, что, посетив Китай, он «впервые задумался об условностях, обычаях, правилах поведения» [3, с. 377].

Известный специалист в области китайской культуры И.С. Смирнов отмечает, что уже первые европейцы, посетившие Китай, обращали внимание «на необыкновенную церемонность местных жителей. Бесчисленные поклоны и взаимные комплементы сопровождали даже случайную уличную встречу» [3, с. 502]. Почитание старости, уважение к старикам, к долголетию он иллюстрирует примером из дневника известного российского китаевода В.М. Алексеева. «Утром приходит поболтать какая-то старуха, – цитирует автор первоисточник. – Лодочник галантно осведомляется, сколько ей лет: «Небось, уже восемьдесят скоро!» Старуха, весьма польщенная, скромно заявляет, что ей всего только пятьдесят шесть. «Ну и счастье тебе, старуха! Выглядишь, ей-ей, на все восемьдесят!..» Дело ясно. В патриархальном Китае возраст всегда заслуживает уважения! Я могу только бесконечно обрадовать человека, дав ему (хотя бы и неискренне) больше лет, чем следует <...>» [3, с. 503].

Западные наблюдатели также оставили интересные истории своего знакомства с Китаем. Британский посланник, лорд Дж. Макартни писал о своей поездке в «Поднебесную» в 1793 г. следующее: «Самая изысканная вежливость и лукавая благовоспитанность проявлялась в поведении всех тех мандаринов (чиновников. – М.Б.), с которыми у нас были какие-нибудь контакты и, хотя мы получали немедленное согласие на словах во всем, что мы предлагали, однако на самом деле обычно придумывалась какая-нибудь хитроумная отговорка или благовидное возражение, чтобы разочаровать нас. Когда мы захотели <...> посетить какой-нибудь объект, который поразил нас по дороге, наши желания редко удовлетворялись. Отказ или уклонение, однако, сопровождалось таким количеством заверений, хитрости и комплементов, что мы вскоре примирились и даже позабавились этим» [4, Р. 14].

Отмечая «консерватизм» мышления китайцев, шотландский пресвитерианский миссионер У. Гиллеспи писал: «Они [китайцы] думают, что невозможно быть мудрее, чем были их предки за тысячи лет до них и, соответственно, первейший долг китайца – изучать и почитать изречения мудрецов и следовать обычаям своих предков» [4, Р. 142].

Западные медики отмечали «величайшую стойкость» китайских пациентов во время операций. «С самой ранней юности, – писал доктор Ч.А. Гордон, – китайцев приучают к безразличию к телесным страданиям или к самой жизни <...> Я видел родственников пациента улыбающимися и шутящими, когда они обсуждали детали [хирургической] операции, и я видел улыбающимся человека, которого только что переместили с операционного стола <...>» [4, Рр. 143–144].

Американский чиновник, миссионер и китаевед С. Уэллс Уильямс (1812–1884) утверждал, что хотя китайцы «соблюдают внешнюю благопристойность», однако «их разговоры полны грязных выражений, а их жизнь – нечистых поступков». «Более неистребимой, чем грехи плоти, – писал С. Уэллс Уильямс, – является лживость китайцев и сопутствующий ей грех черной неблагодарности; их пренебрежение к истине, возможно, больше ухудшило их характер, чем любой другой недостаток. Они не чувствуют стыда, когда их уличают во лжи... и не боятся за это никакого наказания от своих богов <...> Их добрые черты скрываются вдали, и терпение иссякает, когда ежедневно приходится сталкиваться с отцом всех пороков». «В целом китайцы представляют собой странную смесь: если есть за что их похвалить, то есть и за что порицать; если у них есть какие-то вопиющие пороки, [тем не менее] у них больше добродетелей, чем у большинства языческих народов. Показная любезность и врожденная подозрительность, церемонная вежливость и настоящая грубость, склонность к изобретательству и раболепное подражание, трудолюбие и расточительство, низкопоклонство и независимость странным образом сочетаются с другими темными и светлыми качествами», – заключал С. Уэллс Уильямс [4, Рр. 147–148].

Англиканский священник, первый архидиакон Гонконга Джон Генри Грей (1823–1890) дал следующую характеристику национального характера китайцев: «О нравственном облике народа... очень трудно говорить справедливо <...> В одном и том же человеке добродетели и пороки, казалось бы, несовместимые, располагаются бок о бок. Кротость, мягкость, покорность, трудолюбие, веселость, послушание начальству и родителям, почтение к старшим – в одном и том же человеке спутники неискренности, лжи, лести, предательства, жестокости, ревности, неблагодарности, алчности и недоверия к другим. Китайцы – слабый и робкий народ, и поэтому <...> они ищут естественное убежище в обмане и мошенничестве. Но примеры моральной непоследовательности ни в коем случае не ограничиваются китайцами, и я боюсь, что иногда слишком много внимания уделяется темной стороне их характера...» [4, Рр. 146–147].

Западные наблюдатели обращали внимание на стремление китайцев к «накоплению заслуг» путем совершения «добродетелей», например, в виде благотворительной деятельности. Целью такого поведения была не выгода человека, на которого направлена забота, а извлечение пользы для самого «дающего». Из-за такой «системы ведения морального учета» китайцев называли даже «самыми практичными людьми на земле». «<...> человек обвиняет себя во всех своих дурных поступках и подсчитывает все хорошие, и баланс между ними показывает его моральную позицию в любой момент времени», – писала британская путешественница И. Бёрд о китайских нравах [4, Рр. 149–150].

Культурная традиция и исторический опыт

Как известно, огромное влияние на китайскую культуру оказало конфуцианство. Государственный культ Конфуция был учрежден еще в 59 г. н. э. и просуществовал вплоть до 1928 г. Изречения великого философа были записаны его учениками и сведены в трактат «Лунь юй» («Беседы и суждения»). Вплоть до XX в. этот труд китайские школьники заучивали наизусть [5, с. 259].

Конфуций сформулировал идеальные качества личности, которые были воплощены в понятии «благородный муж». Такой человек «всегда исходит из чувства справедливости, в речах скромнен, завершая дела, правдив». «Он думает о Дао-Пути, а не думает о еде. У тех, кто пашет землю, случается голод <...> Благородного мужа заботит обретение Дао-Пути и не беспокоит бедность», – говорил мыслитель [6, с. 117]. Как отмечает исследователь Л.С. Переломов, к высоким нравственным качествам личности Конфуций относил «справедливость, скромность, правдивость, приветливость, почтительность, искренность, осторожность, умение сдерживать свои желания, отвращение к клеветникам, бездумным» [6, с. 117]. «Благородный муж» «никогда не успокаивается на достигнутом, он постоянно занимается самоусовершенствованием в надежде постичь Дао-Путь» (это понятие в китайской философии означает «первооснову всего сущего», «высший закон Вселенной», «истинный путь космоса и человека») [6, с. 117; 7, с. 15, 22; 8, с. 438].

Отдельно Конфуций выделял «маленьких» или «низких» людей. Они воплощают все отрицательные качества, сосредоточены лишь на самих себе, на удовлетворении любыми средствами желаний, присущих человеку от природы, к числу которых относится прежде всего «стремление к богатству и знатности». «Низкий» человек поглощен лишь материальной выгодой, «несдержан, заносчив, легко зазнается, он не способен <...> жить в согласии с другими людьми», отличается также трусливостью [6, с. 119].

Рассуждая о принципах межгосударственных отношений, Конфуций, как отмечает исследователь Т.В. Степугина, «ставил обучение искусству дипломатии на второе место после управления государством». Важным достоинством «благородного мужа» он считал «умение «не посрамить» правителя при исполнении посольской миссии». К назначению посла мыслитель призывал относиться серьезно. Настоящим сановником способен быть лишь «тот, кто может чувствовать стыд за свои поступки и, будучи отправлен в другое государство, не подведет своего государя» [9, с. 228–229].

Конфуций давал советы послам о том, как вести разговор с правителем другого государства. «<...> самое трудное на свете, – считал мыслитель, – [это] передавать слова радости или гнева одной стороны другой стороне. В радости изливают друг другу слишком много приятных слов, в гневе обрушивают друг на друга слишком много злых слов <...>». Поэтому нужно избегать крайностей как в словах приятных, так и неприятных, ибо «все чрезмерное безрассудно, безрассудное же не внушает доверия» [9, с. 229–230].

Т.В. Степугина отмечает, что Конфуций советовал дипломатам «не увлекаться собственным красноречием и не терять выдержки на царском пиру в устном состязании с государем и царедворцами, не забывать об этикете, помнить о главном, терпеливо настаивать на своем, вымогать обещания, чтобы в итоге добиться победы, пускай ценой затяжных переговоров». «Помни, – наставлял Конфуций, – искусные борцы начинают мериться силами открыто, а кончают тайным [приемом] – в напряженный [момент] прибегают ко многим хитростям; вино пьют согласно церемониям, соблюдая вначале порядок, кончают же беспорядком <...> И так во всем. Начинают с извинений, а кончают грубостями. Ничтожное вначале к концу становится огромным. В речах – и буря и волны, для дела – победа или поражение. Ветер и волны вызвать нетрудно, но к опасности легко приводят и победа, и поражение. Поэтому и бывает, что без оснований высказываются гневные суждения, полные резких, несправедливых слов. Бывает, рычат [и цари, и их советники], не выбирая выражений, словно дикие звери с kloкочущим дыханием в предсмертной агонии <...> Когда злоба доходит до высшего предела, в ответ почему-то также появляется негодование. [Если никто] не сознает, отчего все началось, то кто может знать, чем все кончится? Благоприятное решение приходит не скоро, а неблагоприятного уже не исправить» [9, с. 230].

Большое влияние на мышление и поведение жителей «Поднебесной» оказали военные трактаты. Самым известным древнекитайским теоретиком военного искусства считается Сунь-цзы (VI–V вв. до н. э.). Главной добродетелью полководца он называл «разумность», а лучшей победой считал такую, которая достигается благодаря тщательно продуманным расчетам и правильно составленным планам. Вершины разумения достигает тот полководец, кто одновременно «знает выгоду и вред» каждого действия, знает противника и самого себя. Необходимо знать слабые («пустые») и сильные («наполненные») места как в боевой позиции врага, так и своей армии. «Разумному полководцу» следует «избегать наполненных мест и наносить удар в пустое место» неприятеля, и делать это всей мощью своей армии [10, с. 636–637; 640].

Важным для успеха в войне Сунь-цзы считал шпионаж, секретность и непрерывный «обман». Нужно уметь «выдать пустое за наполненное, а прямое – за необычное»; «показывай форму противнику, а сам пребывай в бесформенности». «Несовпадение реального содержания боевой диспозиции и ее внешнего образа – один из важнейших постулатов китайской стратегии», – отмечает исследователь В.В. Малявин [10, с. 638; 640]. «<...> если ты и можешь что-нибудь, – наставлял Сунь-цзы, – показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко; хотя бы и был далеко, показывай, будто ты близко; заманивай его выгодой; приведи его в расстройство и бери его; если у него все полно, будь наготове; если он силен, уклоняйся от него; вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства; приняв смиренный вид, вызови в нем самомнение; если его силы свежи, утоми его; если [войска] у него дружны, разъедини; нападай на него, когда он не готов; выступай, когда он не ожидает» [11, с. 38–39].

Согласно китайской военной стратегии, искусный полководец должен учитывать также «потенциал» обстановки. Использование благоприятного стечения обстоятельств может способствовать победе в войне. Как отмечает исследователь В.Н. Усов, «китайская военная наука всегда руководствовалась представлением о том, что настоящий воин побеждает, не воюя» [10, с. 641–644]. «<...> сто раз сразиться и сто раз победить – это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего – покорить чужую армию, не сражаясь», – учил Сунь-цзы [11, с. 42].

Такие рассуждения в чем-то созвучны с даосским принципом «победы без усилий». Следование «естественному ходу вещей», «естественным обстоятельствам» считается сутью даосизма [5, с. 262; 8, с. 504].

Американские исследователи Л. Пай и Н. Лейтес замечают, что и в современном Китае уделяется большое внимание «внешним», незримым силам. Жители «Поднебесной» верят, что на события влияют «фортуна», «везение», «природа», «история». Можно извлечь выгоду из гармонии с ними – «оседлать ветер, чтобы пробиться сквозь волны». Согласно представлениям китайцев, человек слаб и уязвим, однако он способен обрести огромную власть, если будет действовать, согласуясь с невидимыми силами. Они помогут справиться с проблемами этого мира [12, Рр. 1149–1150; 1153].

В эпоху древности у жителей «Поднебесной» сформировались представления о своей стране как «цивилизационном центре», средоточии и источнике единственно подлинной, истинной культуры в мире. По мнению американского исследователя Бенджамина И. Шварца, утверждению концепции «китаецентризма» могло способствовать то обстоятельство, что на протяжении долгого периода своей истории Китай не сталкивался с государством, чьи претензии на «универсализм» он воспринимал бы всерьез. Китайцы, как и другие оседлые земледельческие народы, считали свою культуру высшей по сравнению с кочевыми государствами Центральной Азии. Подобное «высокомерие» делало их неспособными принимать во внимание универсалистские притязания верховных вождей кочевых племен сюнну или тюркских ханов [13, Рр. 281–282].

Китайская концепция мироустройства имела также прочную религиозно-космологическую основу. На вершине мировой политической иерархии стоял китайский правитель как вселенский царь, «Сын Неба» (Небо – верховное божество) и «Единственное» земное воплощение его, высший сакральный и моральный авторитет, связывающий космос с человечеством. Только он был единственным «законным» владыкой под Солнцем, «мироустроителем Вселенной» [13, Рр. 280–284].

Если «Срединное государство» (Китай) считалось зоной высокой цивилизации, то весь остальной мир (хоть и с некоторыми оговорками) – «варварской периферией», зоной дикости и отсталости. Иноземцы, по сравнению с китайцами, воспринимались как изначально «ущербные», «неполноценные»: «лицом – [они] люди, а духом – звери». «Варвары» воплощали «темное начало». Как отмечает исследователь О.Е. Непомнин, им «приписывались только отрицательные качества – агрессивность, алчность, жестокость, низость, жадность, дикость». Если «в Срединном государстве «рождаются мудрые мужи», то «в диких окраинных землях люди не ведают благоразумной середины, корыстны, лукавы и имеют сердце «дикого зверя»» [6, с. 161–162]. Они живут на непригодных для цивилизации землях, угнетены суровым климатом, не соблюдают «моральные нормы» и потому имеют больше «животных» черт, чем «человеческих» [6, с. 177]. «Варвары – это шакалы и волки, им нельзя доверять», – считал китайский политик и мыслитель Гуан Чжун (720–645 гг. до н. э.) [9, с. 217]. В отношениях с ними допустимы любой обман, нарушение уже заключенных соглашений, и в целом использование принципа «цель оправдывает средства». Частой практикой китайских правителей было натравливание «варваров» друг на друга («побеждать варваров руками самих варваров») [6, с. 179–180].

Высокомерное отношение к иноземцам сохранялось долгое время. Так, в послании английскому королю Георгу III китайский император Цяньлун в 1793 г. называл свою «Небесную династию» «правлящей мириадами рас земного шара», «осуществляющей умиротворяющий контроль над варварскими племенами по всему миру». «Моя столица, – писал император, – это центр, вокруг которого вращаются все страны света». Англию он называл «варварской», «захолустной» страной [14, с. 168; 15, Рр. 326–328].

Китайские чиновники в XIX в. считали жителей Альбиона «наполовину людьми, наполовину животными» [6, с. 167]. Звучали утверждения о том, что «варварские страны подобны сворам собак и стадам овец» [14, с. 535]. Западные послы воспринимались как посланцы «диких» стран, находившихся на низшей ступени цивилизации. Европейцев называли «заморскими дьяволами». Подобные выражения надолго закрепились в китайском общественном сознании. Их использование порой при-

водило к курьезам. «<...> в первые годы после образования КНР, – вспоминал советский дипломат А.А. Брежнев, – пожилая китайка (судя по всему, провинциалка) подошла на улице к нашему дипломату и, пожелав о чем-то спросить его, избрала такую форму обращения: «Господин заморский черт! Не скажете ли мне...». Причем она вовсе не хотела его обидеть, просто употребила выражение, используемое в просторечии для обозначения иностранцев (а что тут обидного? Иностранец, в ее представлении, и сам должен был знать, что он – заморский черт)» [16].

В древнем Китае существовало представление о том, что на китайского императора возложена великая миссия по перевоспитанию «варваров» и цивилизаторскому переустройству «варварской периферии» по образцу самой Китайской империи [6, с. 162]. Ближние и дальние народы и государства должны выражать «Сыну Неба» свою покорность. В одном из посланий императора Гуан У-ди (6–57 гг. н. э.) говорилось: «[Император] <...> управляет всеми (букв. «десятью тысячами») государствами [мира], опираясь на свое могущество и соблюдая верность данному слову. Все, кого освещают солнце и луна, являются его слугами и служанками (букв. «его рабами и наложницами»)» [9, с. 271].

Управление «варварами» обеспечивалось в том числе посредством изощренной дипломатии. Китайский философ и государственный деятель Дун Чжуншу (190 или 179 – 120 или 104 гг. до н. э.) считал, что если поступками благородных людей могут двигать принципы, то действиями корыстолюбивых – только прибыль. Он полагал, что люди, подобные представителям народа сюнну, не могут быть «преобразованы» с помощью принципов гуманности и справедливости. Их можно умиротворить и сдерживать только с помощью материальной выгоды и страха перед божественным наказанием. Следовательно, нужно «развращать» их богатством, подкреплять соглашения клятвой и «волновать их умы, требуя сына их вождя в качестве заложника» [13, Р. 28].

Таким образом, в определенных обстоятельствах признавалась целесообразность гибкого обращения с «варварами»: «точно так же, как с собаками – если они виляют хвостом, им будут брошены кости; если они будут сильно лаять, их будут бить палками; после избиения, если они снова подчинятся, им снова бросят кости; после этого, если они опять залают, то еще избиение. Как можно спорить с ними о том, что они нечестны или неискренни, или о соблюдении закона?» [13, Р. 31].

Древнекитайский мыслитель Цзя И (200 до н. э. – 168 до н. э.) рекомендовал императору демонстрировать в общении с «варварами» свою добрую волю, использовать дружеские слова, чтобы заставить их поверить, что «Сын Неба» действительно любит их варварские лица и внешний вид, находит интересными их варварские обычаи. Для привлечения на свою сторону покорившихся «варваров» Цзя И предлагал обеспечить их шелковой одеждой и повозками; вкусной едой, развлечениями с музыкой, танцами, играми, женской прислужкой; просторными домами с кухней, зернохранилищем, рабами; осыпать их всевозможными императорскими милостями и личным вниманием, чтобы «побаловать их чувства (глаза, рот, уши и живот) и завоевать их сердца» [13, Рр. 28–29].

В китайских внутривластных документах XIX в. продолжали сохраняться представления о китаецентричном мире, в котором «Сын Неба» относится к правителям других народов с большой доброжелательностью и этим обеспечивает их преданность и подчинение. Автор трактата, написанного в 1839 г., так описывает политику императоров из династии Цин, которая принесла мир и порядок многочисленным монгольским племенам: «Все они были зачислены под начало [недавно] назначенных командиров отрядов и перечислены в соответствии со знаменами. Управляя различными зависимыми племенами, [император] окружил их, как небо и земля. Он заботился о них как отец и мать. Он дал им свет, подобный солнцу и луне. Он внушал им благоговейный страх, подобный молнии и грому. Когда им было холодно, он одевал их. Когда они приходили к нему, он прижимал их к своей груди. Когда они уставали, он подбадривал их. Когда они попадали в беду, он спасал их. Он оценил их способности и назначил на должности. Он отмечал их посредством знатных званий и земель <...> Он обучал их грамоте и самосовершенствованию. Он расширил [свой контроль] над ними посредством правил. Из небольшого участка земли отдельного простолюдина Сын Неба не извлекал пользы. Раздавая небольшие награды и небольшие наказания, Сын Неба не руководствовался личными [соображениями]. Он улучшил их учение, но не изменил их обычаи. Он регулировал их политику, но не менял их ценностей. Он ввел огромные новшества, не вызвав у них тревогу. Следуя имперскому образцу, они, как трава на ветру, преобразились сами. Даже если они отвернулись от [императорской] благосклонности и восстали против права, <...> [император] заставил их подчиниться; если они скрылись, он простил их; если они вернулись к своей верности, он не обратил внимания [на их недостатки]» [13, Р. 264].

Подобная стилистика продолжала сохраняться и в официальных текстах второй половины XIX в. Напомним: это было время резкого ослабления Китая, вызванного ростом социальных и национальных противоречий, поражением в войнах с западными странами (1840–1842, 1856–1858, 1859–1860), глубокой послевоенной разрухой. Крестьянские войны, национальные восстания 1850–1870-х гг., стихийные бедствия сократили население Китая на 50 млн человек. Из «Центра Вселенной» он превратился в «больного человека Азии», становясь все более зависимым от иностранных держав [6, с. 166; 17, с. 583].

Однако и в этих условиях было важно «сохранять лицо», поддерживать престиж императорской власти. Примером таких усилий может служить отчет императору, датированный 1880 г., о международных отношениях периода Тунчжи (1861–1875). Взаимоотношения с иностранцами описываются в терминах традиционной имперской снисходительности. Усилия Китая по своей защите от действий Запада упоминаются лишь косвенно и в завуалированной форме. «Мы с уважением относимся к тому, – говорилось в документе, – что после того, как император Тунчжи вззошел на трон и стабилизировал политический курс, который образовывало переплетение гражданских и военных нитей, чудовищные амфибии были быстро изгнаны, перед внушающим ужас именем императора трепетали все подвластные ему земли. Быки и лошади спали спокойно. Добродетель Его Величества распространялась и на другие страны. По этой причине различные варвары <...> [преодолев большое расстояние] оказались под властью [императора], в то время как другие <...> постучались в закрытую дверь и преподнесли церемониальные подарки. Не было никого, кто не был пропитан добродетельностью [императора]. Они раскрыли свою искренность и полностью подчинились ему. Как только они вошли [в ворота], они попросили аудиенцию [букв. «увидеть великолепие Дракона»] <...> Когда они уходили, они хотели присоединиться в качестве вспомогательных войск на флангах императорской гвардии <...> Они полагались на нефритовый топор [императора], чтобы обозначить реки, обозначить свои границы и урегулировать их. Они подарили киноварь (сернистая красная ртуть. – М.Б.) и повернулись к цивилизации. Они заключили соглашения и возобновили свои союзы с нами. Как они могли знать, что управление с помощью легкой узды императорского порядка [или образца] было полностью осуществлено в соответствии с замыслом императора? <...> В качестве средства, с помощью которого слово могло проникнуть во все страны, коллегия [переводчиков] начала преподавать на общедоступных языках. Слава о наших классических книгах распространилась повсюду. [Его Величество] объявил о своих приказах отправить послов за границу. Желая помочь подготовке солдат, он дал войскам огнестрельное оружие. Чтобы строить быстроходные корабли, на верфях появилось машинное оборудование. Таможенные пошлины на купцов были установлены, и, взбираясь на горы и переплывая [моря], все они собрались [в Китае]. Благодаря милости императора и наградам, распространившимся на них, они стали образованными и научились элегантно и этикету. Внутренние [китайцы] и внешние [иностранцы] составляли одну семью. К дальним и близким относились одинаково. Поистине превосходным было императорское правление» [13, Р. 265].

Представления о дружбе

Китайцы являются мастерами использования психологических средств воздействия на партнера. Это отражает особенности китайской культуры, в которой большое внимание уделяется управлению межличностными отношениями. Эта тема является одной из центральных в учении конфуцианства. Если жители Запада склонны разделять профессиональные и личные отношения, то китайцы такого различия не делают, полагаясь на межличностный контакт для решения деловых вопросов [18, Р. 3].

Поэтому представители КНР стремятся выстроить теплые личные отношения с партнерами по переговорам. Прежде всего, они ищут в иностранной делегации человека, симпатизирующего Китаю, чтобы установить с ним сильные эмоциональные связи. Китайцы рассматривают такого человека в качестве проводника своего влияния в иностранном правительстве и переговорной команде [19, Р. 3].

Они собирают информацию о взглядах и личных предпочтениях своих партнеров, причем не только по политическим или коммерческим вопросам, но и в отношении их гастрономических или музыкальных пристрастий [19, Р. 3]. При подготовке к переговорам, за маской апатии, во время неторопливых экскурсий китайцы стремятся распознать характер своих иностранных гостей, выявить их личностные особенности [20, Р. 37]. Разговоры за ужином, добрые шутки при осмотре достопримечательностей рассматриваются как возможность получить нужную информацию и создать дружескую атмосферу для общения. Британский дипломат Дж. Макартни, побывавший в Китае с официальным

визитом в 1793 г., указал на расторопность китайских чиновников и подметил, что «каждое обстоятельство, затрагивающее нас, и каждое слово, нами произнесенное, в ту же минуту отмечалось и запоминалось» [21, с. 56].

Американский политик Г. Киссинджер, побывавший в «Поднебесной» в начале 1970-х гг., наблюдал нечто похожее. Во время посещения Запретного города, Великой стены и Пекинской оперы у политика возникло ощущение, что его изучают как «подопытного кролика» [22, Р. 62].

Хорошо организованные приемы весьма подкупают иностранцев. Различные формы гостеприимства рассчитаны на то, чтобы вызвать у зарубежных коллег чувство благодарности, зависимости, трепета и «беспомощности» [22, Р. 62]. Приятная и теплая атмосфера встречи создает почву для будущей дружбы. Все затраченные усилия окупаются [23, Р. 228]. Г. Киссинджер вспоминал, как важный раунд переговоров был назначен на поздний вечер сразу же после банкета. В шуточной форме он выразил свое восхищение продуманностью действий хозяев: «После ужина с уткой по-пекински я согласен на все» [22, Р. 61, 63]. Как отмечает известный американский китаевед Р. Соломон, мемуары Г. Киссинджера полны почти благоговейных воспоминаний о его поездках в КНР в 1970-е гг. [22, Р. X].

Когда китайцы говорят о «дружбе» или называют иностранца «старым другом», следует помнить, что дружба в китайской культуре – это не просто позитивное чувство. Она – расчетлива, не сентиментальна, предполагает уверенность в получении положительного ответа на просьбы об особых услугах со стороны партнера, возможность извлечь политическую или экономическую выгоду. Китайцы ожидают, что «друзья» должны быть готовы сделать многое друг для друга. Иностранному партнеру, намекающий, что попытается помочь, в глазах китайца берет на себя серьезные обязательства [20, Р. 23; 101–102].

В ходе переговоров представители КНР стремятся установить такие отношения, чтобы их иностранные коллеги стали чувствовать значительные, мало чем ограниченные обязательства перед своими китайскими «друзьями» [20, Рр. 101–102]. Как пишет Л. Кац, в западных культурах люди, связанные тесными отношениями, тоже ожидают определенной помощи и содействия друг другу, однако они обычно реагируют спокойнее, если обстоятельства этому препятствуют. В китайской культуре такие обязательства практически не подлежат обсуждению и должны выполняться [24].

Китайские исследователи также отмечают, что их соотечественники стремятся иметь обширную сеть личных связей, которые «держат людей во взаимных обязательствах». Отношения, основанные на узах дружбы, предполагают обязанность помогать друг другу. Со временем получатель помощи должен оказать ответную услугу [23, Рр. 227–228].

Как только иностранный партнер начнет действовать по модели «дружеских» связей, китайский коллега считает себя вправе жаловаться и выражать обиду, если окажется недоволен результатами сотрудничества. Для жителей «Поднебесной» хорошими отношениями считаются такие, в которых нет запретов просить об одолжениях. Другая сторона не должна раздражаться из-за безграничных требований и просьб [20, Р. 89, 102].

Как только китайцы предположат, что «дружеские» отношения установлены, они будут искренне рассчитывать на «щедрость» партнеров. В период формирования более тесных торгово-экономических связей КНР с Западом в 1970-е – 1980-е гг., китайцы сразу же стали добиваться особого к себе отношения. Они считали правильным, если богатые и сильные страны без протеста возьмут на себя большие обязательства и помогут Китаю преодолеть экономические трудности [20, Р. 107]. Как полагает американский эксперт Л. Пай, представители КНР, быть может, неосознанно, искали таких отношений, когда иностранцы чувствовали бы необходимость заботиться о Китае, становясь неявно его защитниками [20, Р. XVI].

Руководители китайских делегаций часто начинали переговоры с лестного замечания: «Мы знакомы с вами совсем недолго, но мы уже старые друзья». Затем следовало самоуничижительное высказывание: «Нам есть чему у вас поучиться, потому что в этой области мы очень отстали <...>. Мы рассчитываем на то, то вы поможете нам как можно быстрее достигнуть мировых стандартов» [20, Р. 63].

А.А. Брежнев также вспоминал, что многих советских людей, приезжавших в Китай в 1950-е гг., коробило обращение «старший брат», которое употреблялось даже в тех случаях, когда беседовавший с вами «младший брат» был намного старше и образованнее. Затем следовали просьбы «покритиковать» и «поучить». По словам дипломата, сами китайцы рекомендовали воспринимать термин «большой

брат» и просьбу «поучить» как принятую в Китае форму выражения уважения к вашей стране и ее представителям [16].

Позиция китайцев в отношении США заключалась в следующем: «Поскольку вы достигли значительных успехов, то должны быть щедры в обучении нас» (в другой версии: «Если вы хотите иметь дело с Китаем, то обязаны помогать нам разными способами») [20, Р. 77].

По словам Л. Пая, в период налаживания отношений с Западом китайцы думали о себе как о «достойных бедняках», которыми богатые не должны пользоваться. Они исходили из того, что всегда есть необходимость пробудить совесть «капиталистов». Западные бизнесмены должны быть «хорошо воспитаны» и «не жадничать». Китай достоин получать различные скидки и особые условия. Переговорщики из КНР заявляли, что другая сторона ведет себя «недружественно», если не проявляет особого отношения к Китаю [20, Р. 70].

В контактах с представителями КНР можно заметить, что они стараются привлечь для переговоров такого человека из состава иностранного правительства, взгляды и политическую позицию которого они считают благоприятными для себя. Так, в 1971 г. по дипломатическим каналам они указали на явное предпочтение советника президента США по национальной безопасности Г. Киссинджера, которого хотели бы видеть в Пекине для налаживания двусторонних контактов. Китайцы пригласили в 1974 г. министра обороны США Джеймса Р. Шлезингера, зная его критическое отношение к политике разрядки в советско-американских отношениях. В 1978 г. китайцы хотели видеть на переговорах по нормализации отношений между КНР и США советника президента по национальной безопасности З. Бжезинского, взгляды которого импонировали им больше, чем позиция госсекретаря С. Вэнса [19, Р. 7; 22, Р. 41]. В первый год работы администрации президента США Р. Рейгана китайцы настойчиво стремились привлечь государственного секретаря А. Хейга для налаживания двусторонних контактов. Они знали его со времен президентства Р. Никсона и считали дружественно настроенным к Китаю [22, Р. 60].

Р. Соломон утверждает, что для достижения своих целей китайцы стремятся манипулировать чувством дружбы, ответственности и обязанности помочь «другу», чувством вины и зависимости. Когда они хотят оказать давление на иностранное правительство, то начинают «давить» на чиновника, симпатизирующего КНР, надеясь, что «друг» будет работать над решением проблемы значительно лучше, чем любой другой чиновник [22, Р. 4, 6].

Замечено также, что если во время первых контактов сигнал, приглашающий к установлению теплой дружбы, не находит отклика у партнеров, то китайцы делают вывод, что их коллеги не хотят взять на себя обязательства взаимозависимости и взаимовыгодной дружбы, и будут относиться к другой стороне «на расстоянии вытянутой руки» и вести переговоры жестко [18, Р. 3].

Таким образом, китайцы многого ожидают от своих «друзей». Они должны помогать Китаю, используя свои связи и влияние. Р. Соломон рекомендует не поддаваться лести, если вас называют «старым другом», или сентиментальным чувствам, которые легко пробуждает китайское гостеприимство. Он советует не обещать больше того, что вы можете сделать. При этом следует ожидать, что на иностранного партнера будет оказано давление, чтобы он выполнил все принятые ранее обязательства. Эксперт рекомендует также сопротивляться попыткам китайских коллег пристыдить вас или сыграть на чувстве вины за предполагаемые ошибки или недостатки [19, Р. 16].

Л. Пай, в свою очередь, обращает внимание на поведение японцев, которые сопротивляются попыткам китайцев установить с ними «дружеские» отношения. Они стремятся сделать контакты с представителями КНР более деловыми и безличными, чтобы не попасть в ловушку и избежать бремени будущих обязательств или риска возможных разочарований китайской стороны результативностью этого взаимодействия [20, Р. 103].

Японцы ведут себя осторожно и в обмене информацией с партнерами из «Поднебесной». Последние известны тем, что любят задавать много вопросов, но сами не спешат делиться информацией. Японские переговорщики стараются давать простые и прямые ответы, без излишних подробностей [20, Р. 90].

Л. Пай замечает также, что, несмотря на интерес китайцев к теме дружбы, они не демонстрируют особого сочувствия к проблемам иностранных коллег, полностью концентрируясь на своих собственных целях. Когда зарубежные партнеры пытаются объяснить причины своих затруднений при осуществлении сотрудничества, китайцы воспринимают это как переговорную уловку и не считают подобные объяснения заслуживающими внимания. Правда, они не остаются полностью невос-

приимчивыми к объяснениям проблем, возникших у иностранной компании. В ходе неофициальных контактов они часто задают вопросы об имеющихся трудностях. Тем не менее, эти запросы наводят исследователя на мысль о том, что китайские коллеги просто начинают сомневаться в возможностях иностранной фирмы и задумываются над тем, достойна ли она быть их торговым партнером (ведь китайцы предпочитают иметь дело только с «лучшими»). Л. Пай упрекает китайцев в «отсутствии эмпатии» и утверждает, что они могут действовать даже агрессивно, если увидят, что у другой стороны существуют проблемы [20, Р. XV, 86–87].

«Мы – терпеливый народ»

В беседе с министром иностранных дел СССР Э.А. Шеварднадзе в 1989 г. китайский политик Дэн Сяопин заявил, что КНР ведет с Советским Союзом «спор о больших областях», которые надеется вернуть себе. «Китаю принадлежат обширные территории, от трех до четырех миллионов квадратных километров, и я убежден, что будущие поколения займутся этой проблемой, – заявил Дэн Сяопин. – Кому будет сопутствовать удача, сейчас невозможно предвидеть. Китайцы умеют терпеливо ждать <...>». «У меня просто не было слов, – вспоминал Э.А. Шеварднадзе. – Впоследствии, на встрече с Владимиром Путиным, я рассказал ему об этом разговоре. Он очень серьезно отнесся к моим словам» [25, с. 115, 142].

Терпение является одной из добродетелей конфуцианства. Жители «Поднебесной» известны своей стойкостью и большой выдержкой. Для них важно терпеть физический дискомфорт дольше, чем их оппонент [26, 43]. Такое поведение проявляется и в переговорном процессе. Китайцы никуда не спешат. Как отмечает французский исследователь Г. Форе, переговоры иногда разыгрываются подобно «четверти часа Ноги». Японский генерал М. Ноги, выигравший битву при Порт-Артуре во время русско-японской войны 1904-1905 гг., утверждал, что одержал победу просто потому, что смог выдержать страдания на четверть часа дольше, чем его противник [27, Р. 101].

На переговорах китайцы могут бесконечно повторять одни и те же аргументы, отказываются принимать «нет» в качестве ответа, неоднократно возвращаются к своим первоначальным предложениям и постоянно спрашивают, может ли другая сторона пересмотреть свою позицию [20, Р. 85].

Как признавался один американский бизнесмен, он долгие месяцы ждал реакции китайской стороны на предложение провести переговоры. Затем, когда согласие было получено, он вновь столкнулся с препятствиями. «Вы приезжаете в отель, полные предвкушения, но ваш китайский собеседник говорит: «Как насчет того, чтобы завтра посетить Великую китайскую стену?». Вы соглашаетесь, однако на следующий день [вам предлагают посетить] гробницы династии Мин, затем – Запретный город, храм Неба и т. д. Вы приехали по делам и ожидаете, что они будут очень спешить, а оказывается, что они предпочли бы неторопливо осмотреть достопримечательности и поболтать», – сетовал американец [20, Р. 14].

Вот еще похожий пример. Одна американская фирма, занимающаяся строительством химических заводов, после проведения официальных презентаций и подписания писем о намерениях ожидала 3 (!) года, когда китайцы сообщат о своей готовности провести предметные переговоры о заключении соглашения. До этого каждый год на запрос американцев давался один и тот же ответ: «Да, мы, конечно, хотим обсудить окончательный контракт. Возможно, это будет в следующем году». По признанию американцев, их особенно расстраивало то обстоятельство, что в период столь продолжительного ожидания у них не было никакой информации о том, каким в конечном итоге китайские коллеги хотели бы видеть итоговое соглашение [20, Р. 59].

Таким образом, нужно быть готовым к тому, что переговоры с представителями КНР могут быть медленными и затяжными [24]. Причины такого поведения довольно разнообразны. Китайцы очень серьезно относятся к сбору и анализу всей необходимой информации по интересующему вопросу. Они хотят быть полностью уверены в своей позиции и избегать ошибок. По мнению Л. Пая, страх китайской бюрократии делает ее необычайно выносливой и способной вести переговоры вечно [20, Р. 19]. Как полагает Р. Соломон, если китайский коллега не затянет переговоры, ему будет сложно убедить начальство, что он полностью проверил пределы уступок другой стороны [22, Р. 9]. Много времени у китайских переговорщиков занимает процесс согласований с руководством, поэтому решения принимаются медленно.

Китайцы не доверяют тем, кто стремится быстро заключать сделки. Следует учитывать тот факт, что они смотрят на вещи с точки зрения долгосрочной перспективы и поэтому не торопятся. Им

нужно также много времени для выстраивания особых, личных отношений с иностранными партнерами. Время требуется и для того, чтобы убедиться, что отношения с иностранцами будут развиваться в выгодном для китайской стороны направлении. Представители КНР считают, что решение «инвестировать» в отношения нельзя принимать поспешно. Однако они могут быстро решить, что «некоторые люди недостойны того, чтобы их знать лучше» [20, Р. 106].

Кроме того, китайские коллеги хорошо осведомлены о ценности времени в западных культурах («время – деньги»), что можно использовать в свою пользу и добиться значительных уступок [27, Р. 101; 28, Р. 464].

Если на ранних этапах переговоров представители КНР могут быть очень медлительными, то при приближении кульминационной стадии они не только ускоряют процесс, но и начинают перегружать встречи постановкой большого количества вопросов. Внезапно иностранная делегация обнаруживает, что если ранее трудно было заставить своих партнеров работать более 5 часов, то теперь они поднимают такое количество вопросов, что приходится работать над их изучением всю ночь [20, Р. 84].

Китайские переговорщики могут неожиданно созвать деловые встречи ночью, поднять ключевые вопросы во время ночных банкетов, после того как гости уже употребили большое количество спиртных напитков. Л. Пай называет китайцев «мастерами творческого использования усталости» [20, Р. 84; 26, Р. 53].

Любопытно, что как только соглашение достигнуто, именно китайские партнеры проявляют нетерпение, например, в отношении своевременной поставки товаров иностранной фирмой. Когда они делают предложение, то ожидают немедленных ответов и будут жаловаться, упрекать партнеров в том, что они тянут время, нарушают «дух отношений». Л. Пай, изучавший складывание торгово-экономических отношений между США и КНР в 1970-е – 1980-е гг., отмечает: «Китайцы ожидают, что другие поймут, что действия китайских властей должны быть медленными, тайными и непредсказуемыми; но они настаивают на том, что капиталисты должны быть способны принимать эффективные, а значит, мгновенные решения» [20, Р. 84].

Подобные «игры» со временем подталкивают иностранных партнеров искать пути противодействия. Так, вполне эффективным бывает предупреждение о том, что вы можете прервать переговоры и уехать по более срочным делам. Удачной уловкой оказалось предварительное уведомление о дате отъезда иностранной делегации: нужно было побудить китайскую сторону, с точки зрения сбережения времени, организовать встречи более продуктивно [20, Р. 36].

Управлять эмоциями и «сохранять лицо»

В китайской деловой культуре не принято показывать эмоции, «обнажать свою душу»: контролировать чувства – значит вести себя образцово [12, Р. 155]. Как пишет Г. Киссинджер, на переговорах китайцы демонстрируют невозмутимое спокойствие и уверенность в себе [21, с. 82]. Сдержанность является конфуцианской добродетелью. Репутация и положение в обществе зависят от способности человека контролировать свои эмоции. Необходимо сохранять хладнокровие и не показывать оппоненту, что вы чем-то огорчены [24]. Открытое проявление гнева или нетерпения считается признаком незрелости личности. Китайцы теряют уважение к людям, которые не могут сохранять спокойствие в условиях стресса. Поэтому фальшивая улыбка выглядит лучше, чем честный, но хмурый взгляд [29, Р. 173].

В Китае считают, что проявление эмоций не является показателем искренности чувств [12, Р. 1155]. Жители «Поднебесной» умеют их маскировать. «В общении с иностранцами не следует проявлять высокомерие, а следует выглядеть слегка рассеянным и неофициальным. Не показывать, что ты видишь их оскорбительное поведение, двуличность, неуважительность ко всему. Надо выглядеть чуть подглуповатым», – говорил Цзэн Гофань (1811–1872), конфуцианский ученый, политический и военный деятель [21, с. 91].

Хотя китайские переговорщики обычно маскируют свои негативные эмоции, но иногда они могут проявлять гнев в качестве тактической уловки.

В разговорах с китайцами могут быть периоды молчания. Это не значит, что они потеряли интерес к переговорам. Молчание может служить способом выразить свое недовольство. Его используют также для разрядки напряженности («безопасная тишина») [20, Р. 90; 24].

В Китае к спонтанному проявлению эмоций обычно относятся отрицательно. Для человека, особенно для подчиненного, немедленно реагировать на унижение – значит, показать, что он потерял

самоконтроль и, следовательно, действовал неподобающим образом. Правильнее будет выждать. Для китайцев события текущего момента не несут в себе эмоциональной значимости. Чем дольше ожидание, тем законнее месть. Чтобы подчеркнуть глубину ущерба, нанесенного самолюбию, необходимо подчеркнуть, как давно это произошло. В западных культурах, напротив, считается, что эмоции наиболее сильны сразу же после провокации. Чувства должны постепенно остыть, а долго вынашивать месть не достойно восхищения [12, Р. 1156].

Следует помнить, что в китайской культуре терпение и спокойствие служат важным средством для «сохранения лица» собеседника. Заботе о «лице» придается большое значение. «Лицо» связано с самоуважением, достоинством и репутацией человека. Можно потерять «лицо», проявив недостаток самоконтроля, например, выйдя из себя. Можно заставить своих оппонентов «потерять лицо», проявив к ним неуважение, выразив резкое несогласие, критикуя их публично. Это поставило бы партнеров в неловкое положение [29, Р. 173]. Однако практика показывает, что представители КНР нередко отступают от этого «золотого» правила китайских приличий.

Иностранцам партнерам во время презентации своих предложений не следует прямо указывать на потребности китайских коллег, так как они могут воспринять это как свою потенциальную слабость. Непосредственное выявление потребности может привести к «потере лица» [28, Р. 463].

«Сохранению лица» способствует также косвенный стиль общения. Если китайские переговорщики настроены на сотрудничество, то с помощью тонкого и косвенного изложения своих позиций они пытаются свести к минимуму конфронтацию или разногласия. Часто используются расплывчатые и уклончивые формулировки, чтобы не обидеть собеседника. Отвечая на прямой вопрос, китайские коллеги могут сказать «да» только для того, чтобы показать, что они услышали собеседника, а не потому, что с ним согласны. Многие жители «Поднебесной» считают оскорбительным отвечать на вопрос или просьбу категорическим «нет». Китайский переговорщик часто вежливо уклоняется от прямого ответа, используя выражения «мы подумаем об этом», «это потребует дополнительного изучения» или «это будет трудно» [24; 29, Р. 173]. Уклонением от однозначного «нет» может быть также заявление китайских коллег, что они «примут к сведению вашу позицию», а затем предложат «перейти к другому вопросу» [20, Р. 79]. Прямолинейность воспринимается как грубость или назойливость. Использование прямого «нет» может означать, что с вами не хотят иметь дела. Если необходимо сообщить китайской стороне плохие новости, то лучший способ «сохранить лицо» – сделать это через посредника [24].

Китайцы избегают перебивать собеседника, так как это было бы невежливо. Смех или хихиканье с их стороны могут сигнализировать о стрессе, нервозности или смущении, а не о веселье [29, Рр. 173–174]. Насмешки в свой адрес они воспринимают как оскорбление [30, с. 276]. На переговорах не рекомендуется начинать выступление с шутки или анекдота. Это будет воспринято как неуместная неформальность [29, Р. 176].

Л. Пай считает, что особая чувствительность китайцев к сохранению или потере «лица» отражает уязвимость их самооценки. Можно многого добиться, помогая китайским партнерам «обрести/сохранять лицо», и многое потерять из-за любого оскорбления или пренебрежения, даже если оно было непреднамеренным [20, Р. 101]. Смущение (нарушение душевного равновесия, конфуз) одного человека способно привести к «потере лица» всеми вовлеченными сторонами и может иметь крайне негативные последствия для переговоров [24].

Традиция иерархии

Во время первых контактов китайцы любят создавать впечатление разумных и сговорчивых людей. Однако в дальнейшем в общении с ними возникают различные сложности. К таковым можно отнести неясные полномочия китайской делегации на переговорах. Практика показывает, что часто они незначительны. Трудно также выявить конкретного человека в переговорной команде, который принимает решения. Сами китайцы могут предварительно уведомить, что их переговорщики являются лишь представителями лиц, принимающих окончательные решения [20, Р. 40; 64–66; 80].

Характерной чертой китайской бюрократии является стремление чиновников снять с себя ответственность за действия или принимаемые решения, которые могут сделать их уязвимыми для критики начальства. Подчиненные боятся вызвать недовольство вышестоящих, желая избежать наказания за возможные ошибки и промахи. В результате, китайскому чиновнику приходится постоянно практиковаться в бюрократическом искусстве перестраховки [20, Рр. 18–19]. Чтобы поступить «пра-

вильно» в глазах начальства, переговорщики координируют с ним все свои действия. Как уже отмечалось, это обстоятельство может надолго затормозить переговорный процесс.

В 1970-е – 1980-е гг. американским бизнесменам при налаживании контактов с китайскими партнерами приходилось объяснять, что их фирмы являются новыми, и они не участвовали в «эксплуатации» Китая во времена его зависимости от западных держав. Однако, к удивлению американцев, такие заверения делали китайских чиновников еще более подозрительными и осторожными, поскольку они могли подвергнуться критике за то, что имеют дело с несолидными и непроверенными иностранными компаниями. Американцы поняли ошибку, когда увидели, что китайские коллеги предпочитают сотрудничать со старыми британскими фирмами и в целом весьма благосклонно относятся к старейшим и крупным зарубежным компаниям [20, Р. 19].

Страх быть обвиненными в несоблюдении национальных интересов делает китайских чиновников дотошными и жесткими переговорщиками. Однако они могут стать неожиданно сговорчивыми, если начальство предоставит им полномочия и разрешит действовать. При этом представители КНР не чувствуют потребности оправдываться или извиняться перед партнерами за свое прежнее «упрямство» [20, Р. 79].

Необходимость постоянно работать с оглядкой на начальство во многом объясняет, почему китайцы часто отвечают молчанием на предложение другой стороны, а затем, внезапно для партнеров, возвращаются к нему с большим интересом.

Если переговоры ведутся в Пекине, то китайские чиновники обычно начинают встречу со слов: «Наш обычай таков, что гость всегда говорит первым». Они будут настаивать на полном раскрытии позиции зарубежных коллег, прежде чем заявить свою собственную. С давних времен китайские дипломаты предпочитали держать свои карты закрытыми вплоть до самого последнего момента переговоров [20, Р. 79; 28, Рр. 462–463].

Попытки выяснить позицию китайских коллег на начальных этапах переговоров приведут лишь к общим и банальным высказываниям с их стороны. Они не станут делать каких-либо существенных заявлений, пока не удостоверятся, что полностью изучили позицию собеседника. Обо всех разговорах с иностранными партнерами сообщается «наверх», полученная информация тщательно анализируется руководством [19, Р. 8].

Американские переговорщики описывают свои визиты в Пекин как «разворачивающийся диалог», переход от нижнего уровня к все более высокому в контактах с должностными лицами КНР. Это напоминает практику императорского Китая, когда иностранный гость «продвигался все глубже во внутренние дворы Запретного города до тех пор, пока, наконец, не достигал императорского трона». Такая организация встреч дает возможность проанализировать взгляды партнера, а также время для подготовки нужных ответов. Как отмечает Р. Соломон, таким образом коллеги из КНР защищают своих руководителей от ненадежной информации или ненужной конфронтации с иностранными собеседниками [19, Рр. 8–9].

Г. Киссинджер, делясь своими впечатлениями от переговоров с китайскими представителями, отмечал: «Как будто мы [американцы] были вовлечены в один бесконечный разговор с организмом, который помнил всё и, как казалось, был движим каким-то единым разумом. Это придавало встречам одновременно волнующий, а иногда и слегка зловещий характер. Это вызывало смесь трепета и чувства бессилия перед такой дисциплиной и преданностью делу» [26, Р. 92].

В своих деловых контактах китайцы используют также переговорную уловку «плохой парень – хороший парень» [22, Р. 6]. Чиновники более низкого ранга упрямы и склонны излагать позицию в более резкой манере, чем это делают старшие руководители. Последние могут подключиться к переговорам лишь после того, как взгляды иностранного собеседника будут основательно «протестированы» нижестоящими чиновниками [19, рр. 11–12]. Более того, с китайской стороны человек, принимающий реальные решения, может непосредственно и не участвовать в переговорах. Руководитель получает от своих доверенных лиц информацию о содержании бесед. Прежде чем сформулировать ответы, он обычно консультируется с другими «невидимыми» заинтересованными сторонами, чтобы добиться внутреннего консенсуса или компромиссов. Оставаясь за кадром, руководитель таким образом защищает себя от «турбулентности» переговоров и любого возможного риска «потери лица» при возникновении конфликтных ситуаций [18, Р. 6].

«Американские переговорщики, имеющие значительный опыт общения с представителями КНР, отмечают, что часто они почти физически «чувствуют» в [китайской] переговорной команде

«невидимую аудиторию», к которой обращаются их собеседники: начальников, на которых китайские переговорщики должны произвести [благоприятное] впечатление своей лояльностью и жесткостью в выполнении инструкций; политических соперников, которые будут использовать их промахи; и даже иностранных союзников, которые обеспокоены тем, что Китай может поставить под угрозу их интересы», – пишет Р. Соломон [22, Р. 48].

Исследователь из Университета Оттавы М. Майлс также замечает, что Китай – это высоко структурированное общество, основанное на конфуцианских принципах, которые предписывают необходимость соблюдения иерархических принципов в принятии решений. Большинство китайцев не склонны к риску, переговорщики обязаны совещаться со своим начальством. Потребность в консультациях и указаниях со стороны вышестоящих лиц требует частых перерывов и даже замены переговорщиков. Это затягивает переговорный процесс, вызывает стресс у иностранцев, которые часто интерпретируют такие паузы как признак замешательства или неискренности китайских партнеров [28, Рр. 468–469].

Фактор морали на переговорах

Этика считается духовной основой китайской цивилизации. Согласно учению конфуцианства, мораль обладает «безграничным проникновением» во все сферы жизни [7, с. 127]. Последователи Конфуция придавали большое значение ритуалам, обрядам, чувству долга, стыда и в целом моральным нормам как важным регуляторам общественных отношений. Они верили, что воспитание хороших манер может улучшить и усовершенствовать личность [18, Р. 3; 23, Р. 229].

Китайцы часто используют мораль как средство давления на переговорах. Они могут пристыдить партнера, представить себя в качестве жертвы, пострадавшей стороны, рассчитывая таким образом получить преимущества на переговорах. В китайской культуре есть потребность жаловаться на неподобающее поведение, заставляя иностранцев поверить, что именно они являются причиной всех проблем. Китайцы стараются сыграть на чувстве вины своих коллег за предполагаемые «ошибки» или «недостатки» в их работе. Представители КНР полагают, что, вынуждая собеседника защищаться, они тем самым укрепляют свои позиции, что придает китайской стороне ощущение превосходства [20, Р. 82].

Моральную подоплеку имеет также стремление китайцев, прежде всего, достичь соглашения по общим «принципам» и только потом перейти к обсуждению конкретных вопросов [20, Р. XII]. Они полагают, что стороны должны вначале проявить взаимное уважение, которое будет выражено в принятии взаимно согласованных принципов двусторонних отношений [20, Р. 51]. В дипломатии КНР в XX в. к таковым можно было отнести «мирное сосуществование», «уважение суверенитета и территориальной целостности всех государств», «невмешательство во внутренние дела других стран».

Устанавливая такие принципы, китайские переговорщики тем самым пытаются ограничить возможности своего собеседника для маневра. Оспаривая позицию или заявления своих партнеров, они ссылаются на ранее согласованные «принципы» [19, Р. 4]. Китайцы могут утверждать, что действия иностранного правительства «нарушают дух» предыдущего соглашения, что новая переговорная команда отказывается от слов или обязательств своих предшественников, ведет себя «недружественно» [19, Р. 13]. По мнению Л. Пая, китайцы тем самым стремятся претендовать на моральное превосходство и намекают на то, что партнер ведет себя как «ренегат», «обманщик» или «друг до первой беды» [20, Р. 52]. При этом исследователь замечает, что подобные упреки, которые можно воспринять как оскорбление, направлены не на разрыв отношений, а, как это ни покажется странным, на их укрепление. Китайцы полагают, что можно положительно влиять на людей, ругая, стыдя их и ставя в неловкое положение. Как уже отмечалось, такое поведение отражает веру китайцев в то, что людьми можно управлять с помощью стыда. Они готовы преувеличивать угрозу отношениям, так как искренне верят, что если людей пристыдить и заставить поступать «правильно», то они не обидятся, а будут благодарны [20, Р. 99]. Такие взгляды трудно согласуются с концепцией «сохранения лица» собеседника, поскольку критические высказывания в его адрес, вплоть до того, что будет поставлена под сомнение честность партнера, могут вызвать чувство обиды и даже полностью разрушить отношения [20, Р. 108].

Однако, когда китайские коллеги пытаются пристыдить партнера, они вполне могут принять и чисто символические ответы. Признание возможной неправомерности своих действий уже само по себе может устроить китайцев и «снять» проблему. По мнению Л. Пая, когда представители КНР выражают обиду, то иностранным партнерам следует избегать агрессивной реакции. Лучше всего пред-

ставить возникший вопрос как недоразумение и показать, что китайцы имеют право высказать недовольство. Даже если есть возможность показать, что они не правы, нужно воздержаться от такого шага. Можно даже совсем не реагировать, потому что в Китае прекрасно знают о значении бесстрастия. Изучение конфликтов КНР с Советским Союзом и Вьетнамом приводит исследователя к выводу о том, что эти страны совершили ошибку, агрессивно реагируя на жалобы Китая. Такое поведение лишь усилило напряженность в двусторонних отношениях. Вместо того, чтобы ограничить ущерб от недопонимания, они стремились к самооправданию. Л. Пай рекомендует не заниматься взаимными обвинениями, если возникают сложности во взаимоотношениях [20, Рр. 108–110].

Эксперт также отмечает, что китайцы хорошо помнят обиды, могут их припомнить и высказать в эмоциональной форме. Если отношения начинают разрушаться, то китайцы могут жестко осудить партнера за все, что, как он полагал, было давно исправлено. Например, японские компании приносят извинения за «ошибки», которые не совершали, чтобы поддерживать хорошие отношения с китайскими коллегами [20, Р. 108].

Анализируя особенности коммуникативной культуры китайцев, Л. Пай указывает на две крайности в их поведении. Они могут публично демонстрировать свою боль из-за плохого обращения, громко жалуясь и стремясь пристыдить своего «мучителя», чтобы он загладил свою вину, подверг себя самокритике. Это чем-то похоже на действия родителей, которые стараются пристыдить своих детей, чтобы те вели себя прилично. Вместе с тем жители «Поднебесной» могут стоически скрывать свои чувства, страдая от плохого обращения. В китайской культуре человек может открыто жаловаться на несправедливость, если рассчитывает на поддержку окружающих (А.А. Брежнев также замечает, что китайцы любят изображать себя в качестве якобы в чем-то ущемленной или пострадавшей стороны. Это дает им повод настаивать на удовлетворении своих требований «во имя восстановления справедливости») [16; 12, Р. 1155].

Л. Пай обращает внимание, что в китайском обществе человек будет подавлять свои эмоции и игнорировать плохое обращение, если видит, что с этим ничего поделать нельзя. Поэтому он будет терпеливо ждать удобного момента для мести и утешать себя мыслью о том, что чем дольше продлится ожидание, тем слаще награда за удачную маскировку своих чувств [12, Р. 1155].

Китайские переговорщики будут предлагать свою собственную интерпретацию достигнутых ранее соглашений, которая может не соответствовать смыслу, который вкладывали в них иностранные партнеры. Представители КНР ведут тщательные записи переговоров и без колебаний используют их для оказания давления на другую сторону. Поэтому эксперты рекомендуют вести подробную стенограмму всех обсуждений с китайскими собеседниками и не принимать их записи как точные. Китайские коллеги могут давать искаженную информацию о том, что обсуждалось ранее. Они полагают, что иностранцы по своей природе беспечны и заслуживают наказания за свою небрежность. Таким образом, вместо того, чтобы чувствовать вину, что их поймали на искажении содержания бесед, китайцы будут восхищаться умом партнеров, которые точно фиксируют и учитывают все детали [20, Р. 109].

Переговорщики из КНР могут оказывать давление на партнера при обсуждении окончательных договоренностей, утверждая, что иностранные коллеги нарушают «дух дружбы», в котором изначально были установлены взаимоотношения. Эта уловка позволяет китайцам играть роль невинной и пострадавшей стороны, принимая при этом агрессивную манеру поведения, направленную на запугивание иностранных коллег. Цель такого поведения состоит в том, чтобы опять-таки пристыдить другую сторону и заставить ее стать более уступчивой в отношении важных деталей переговоров [20, Р. 52].

«Все относительно»

Сложности для иностранных партнеров может создавать специфическое отношение китайцев к соглашениям и контрактам. Они не рассматривают договор как свидетельство завершенности переговорного процесса. Жители «Поднебесной» представляют себе деловые отношения в более длительной и непрерывной перспективе. Они ожидают, что соглашения закладывают, прежде всего, основу для развития отношений, в которых им будет уместно предъявлять все более высокие требования к другой стороне и добиваться новых уступок [20, Р. XVI].

В китайской культуре письменный документ – это всего лишь отметка точки равновесия, установленного в данный момент в отношениях между партнерами, которые продлятся гораздо дольше подписанного договора [27, Р. 101]. По мнению Л. Каца, китайцы воспринимают соглашения лишь как моментальные снимки во времени. Они рассматриваются как документы, которые оформляют

намерения поддерживать рабочие отношения, сложившиеся на момент составления и подписания контракта, а не как окончательные соглашения, предназначенные для того, чтобы выдержать испытание судебными разбирательствами [24].

Поэтому сразу же после заключения договора китайцы могут потребовать его пересмотра. Они без колебаний вновь поднимают вопросы, которые, по мнению иностранных коллег, были уже решены [19, Р. 14]. Если после подписания соглашения представители КНР увидят, что все еще существует возможность получения дополнительных преимуществ, то они поставят под сомнение действующее соглашение, будут добиваться внесения изменений в документ и заключения более выгодной сделки [27, Р. 103]. Китайские переговорщики могут созвать «разъясняющие встречи» для повторного обсуждения «деталей». Если партнер откажется проявлять гибкость, условия контракта могут вообще не соблюдаться [24].

Как отмечает американский эксперт Альфред Д. Вильгельм-младший, китайцы часто навязывают собственные определения при подготовке соглашения. Опираясь на свои скрупулезные записи, они цитируют суждения, сделанные во время официальных и неофициальных бесед, чтобы показать, что иностранные партнеры были согласны с их подходами. При этом тон китайцев может быть морализаторским, а язык – предписывающим. Не доверяя юридическим толкованиям соглашения, они оказывают давление на партнеров, чтобы их поведение соответствовало «духу соглашения», каким его определила китайская сторона [26, Р. 48].

Прежде чем подписывать документ, подготовленный китайскими партнерами, рекомендуется внимательно его прочитать. Китайские коллеги могут внести изменения в текст и их не отметить. Подобные изменения рассматриваются ими как «разъяснения» [24].

В давние времена в Китае существовал обычай скреплять соглашения лишь устным обязательством, кивком головы или рукопожатием. Исследователи отмечают, что Конфуций с пренебрежением относился к роли письменного права в жизни общества [5, с. 260; 18, Р. 3]. Его последователи утверждали, что закон не решает проблемы и следует делать акцент на межличностных отношениях, моральных факторах как более действенных регуляторах общественных отношений. Эксперты из Гарвардской школы бизнеса Джеймс К. Себениус и Чэн (Джейсон) Цянь полагают, что в китайском обществе репутация, доверие и моральная добродетель считаются выше закона как средства гарантии и защиты. Присутствие юристов за столом переговоров китайцы склонны расценивать как признак недоверия, в то время как в западных культурах специалисты в области права играют важную роль с самого начала переговоров [18, Р. 3; 7; 29; Р. 177].

Исследователи обращают внимание, что представители КНР стремятся урегулировать спор с помощью посредничества третьей стороны или «закулисных» сделок, не прибегая к судебным искам. Поэтому иностранных партнеров не должно удивлять, когда их китайские коллеги будут настаивать на включении в соглашение следующего положения: «Если возникнет спор, то обе стороны должны попытаться разрешить его путем консультаций и посредничества, прежде чем прибегать к арбитражу и судебному разбирательству» [18, Р. 4].

Тем не менее, опыт контактов с Западом научил китайцев, что нужно заключать тщательно сформулированные контракты. Они готовы активно использовать юридические инструменты, если это служит их интересам. Л. Пай приводит интересный случай с американской фирмой, стремившейся продать Китаю новую форму пестицида. Кампания предложила бесплатный образец для проверки эффективности продукта в условиях Китая. Местные чиновники настаивали на том, что Китаю придется что-то заплатить за образец, потому что принимать благотворительность противоречит принципам китайского народа. Руководитель фирмы попытался объяснить, что это стандартная практика его компании – позволить потенциальным клиентам опробовать продукцию бесплатно. Однако чиновники твердо заявили, что они ничего не возьмут бесплатно. Американский бизнесмен, в конце концов, решил предложить символическую оплату, но дал понять, что реальная цена будет намного выше. Год спустя, когда китайцы решили, что продукт действительно заслуживает внимания, новая китайская команда попыталась совершить крупную закупку. К удивлению американца, китайские переговорщики настаивали на том, что цена должна быть «прошлогодней с учетом инфляции». Новая команда отклонила протест своего иностранного партнера о том, что предыдущая «продажа» была лишь символической, потому что на самом деле это был лишь бесплатный образец. Однако документы не доказывали, что это было именно так. Кроме того, китайские переговорщики не могли сооб-

щить своему начальству обо всех обстоятельствах дела и тем самым признать, что прежняя команда справилась лучше [20, Р. 24].

Таким образом, опытные китайские переговорщики хорошо усвоили, что подробные записи встреч, письменные отчеты, юридические документы имеют большое значение как для развития своей собственной карьеры, так и в отстаивании интересов государства или коммерческой компании. Они хорошо осведомлены о преимуществах отказа от точных письменных обязательств в отношении своей части соглашения и включения точных обязательств для иностранцев [20, Р. 25]. Коллеги из «Поднебесной» строго следят за тем, как другая сторона соблюдает соглашение. Они склонны придираться и быстро находить упущения и недостатки в работе своих зарубежных партнеров. Однако если они сами не могут быстро и в полном объеме выполнить свою часть сделки, то будут просить «понять» их трудности на основе принципов дружбы, или же станут оправдываться, возлагая ответственность за возникшие проблемы на другую сторону [19, Р. 15].

Невербальное поведение

Исследователь Фаньюэ Дун из Хэнаньского педагогического университета (КНР) отмечает, что китайцы предпочитают выражать свои мысли посредством устного общения, стараются придерживаться этикета, высказываться осторожно и вежливо. Правила приличия требуют сдерживать эмоции. Еще в древнем Китае учили «скрывать свой гнев и восторг» [31, Р. 6; 11].

Жители «Поднебесной» стремятся контролировать «язык тела». В китайской культуре действует строгий зрительный этикет. Так, например, не принято во время общения смотреть собеседнику в глаза, особенно если младший (по возрасту или должности) разговаривает со старшим. Правильным будет опустить голову и кивнуть, чтобы показать свою скромность и уважение [32, Р. 565].

В целом зрительный контакт должен быть редким. Китайцы считают частый зрительный контакт навязчивым и грубым [24]. Продолжительный взгляд может быть истолкован как попытка запугать или как признак откровенной враждебности [29, Р. 174]. Даже если такой взгляд выражает признательность или восхищение красотой собеседника, это может вызвать у него беспокойство и смущение [32, Р. 565].

Улыбка в китайской культуре служит проявлением понимания и внимательности. Она используется также для «самосбережения лица» говорящего. Когда человек чувствует себя неловко, испытывает смущение из-за самораскрытия своих недостатков или проблем, то с помощью улыбки он надеется «справиться с ситуацией», смягчить атмосферу в трудный момент. Максимальный эффект от улыбки достигается за счет последующего смеха говорящего. Китайцы используют этот прием, чтобы облегчить свое смущение и нервозность [23, Рр. 247–249; 253; 255].

Считается невежливым и даже грубым перебивать собеседника, тем более, если он старше по возрасту или по должности. В Китае есть поговорка: «Дети не должны перебивать, пока говорят взрослые» [23, Р. 255].

Представители КНР обычно говорят тихим, мягким, спокойным тоном. Громкое и буйное поведение воспринимается как недостаток самоконтроля. Рекомендуются избегать тактильных контактов, активной жестикуляции. Не следует скрещивать ноги в положении сидя, так как это может быть истолковано также как недостаток самоконтроля. Указывать на людей или предметы пальцем считается грубостью. Для этого следует использовать открытую ладонь [24; 32, Р. 566; 33, S. 93].

Заключение

Китайцы ценят опыт предков. Для жителей «Поднебесной» история является учительницей жизни. Многие особенности их поведения связаны с базовыми элементами национальной культуры, сформированными еще в древности. Китайцы принадлежат к культурам, для которых утверждение «все возвращается на круги своя» (то есть к истинам, открытым до нас) имеет большое значение.

В прошлом иностранцы, пребывавшие в Китае, отмечали изысканную вежливость китайцев, умение контролировать, скрывать свои эмоции, сохранять спокойствие, благожелательность, располагать к себе собеседника. В общении с иноземцами китайские мыслители призывали умело маскироваться, выглядеть простыми, неофициальными, «слегка расслабленными». Сегодня на переговорах по коммерческим вопросам китайцы могут маскировать свою заинтересованность в приобретении товара, а потом неожиданно его купить. Они считают, что проявление слишком большого интереса может лишь поднять ставки [20, Р. 44].

В китайской культуре рекомендуется сдерживать немедленную негативную реакцию на грубость или провокацию, сохранять чувство собственного достоинства и самоуважения. В целом, пристойное поведение приносит пользу, хорошие манеры позволяют «завоевать сердца» партнеров и реализовать свои интересы.

Представители КНР уделяют большое внимание налаживанию хороших личных отношений, что также имеет древнюю, конфуцианскую, традицию. Они стремятся добиваться результатов через установление дружеских связей с зарубежными коллегами. Китайцы считают, что настоящие друзья должны помогать друг другу во всем и без ограничений. Они очень требовательны, могут оказывать на друзей сильное морально-психологическое давление, особенно если будут недовольны их нерасторопностью и «качеством» поддержки. Западные эксперты упрекают китайских коллег в стремлении извлечь из дружбы одностороннюю выгоду.

Китайцы стремятся как можно больше узнать о своем партнере, его сильных и слабых сторонах. Сбор информации важен для понимания уязвимостей иностранцев, а также для выявления их истинных намерений, готовности выстраивать долгосрочные отношения с Китаем, можно ли им доверять. Сами жители «Поднебесной» стараются не показывать свои изъяны, ведут себя более скрытно, побуждают зарубежных коллег первыми раскрывать карты. Они – мастера уклончивости, предпочитают косвенный стиль общения.

Следуя заветам предков, китайцы упорны и настойчивы в достижении цели, выносливы, стойко переносят трудности. В беседах с представителями других государств Конфуций учил избегать крайностей, придерживаться благоразумной середины, сохранять выдержку, соблюдать этикет, добиваться своего даже ценой затяжных переговоров. Сунь-цзы советовал вести себя обдуманно, просчитывать как выгоду, так и вред от своих действий, знать противника и самого себя.

Иностранцам, отправляющимся в Китай, часто говорят, что в этой стране ценят гармонию, хорошие отношения и вежливость. Однако, когда зарубежные партнеры начинают переговоры с представителями КНР, то нередко сталкиваются с ожесточенным, состязательным торгом. Это застает их врасплох. Возникает ощущение, что хозяевам явно не хватает вежливости и чуткости в общении с иностранцами [28, pp. 453–454].

Русская поговорка «мягко стелет, да жестко спат» вполне применима к оценке поведения китайцев на переговорах. Они имеют репутацию упрямых, жестких и цепких собеседников, используют ошибки, логические противоречия, неточности партнеров, чтобы заставить их защищаться, оправдываться, чувствовать неуверенность в себе. Китайские коллеги, по-видимому, полагают, что такое поведение укрепляет их позиции, обеспечивает психологическое доминирование в отношениях, дает возможность добиться дополнительных уступок со стороны партнеров.

Представителей КНР нередко упрекают в использовании обманных приемов. Древнекитайские мыслители и политики считали допустимым применение обмана в отношениях с противниками и «чужаками». Иноземцев в древнем Китае называли носителями «темного начала», воплощавшими все отрицательные качества. Они считались дикими и аморальными, которым нельзя доверять. Обман поощрялся и в общении с жестоким и более могущественным противником. Подозрительность и недоверие к иностранцам можно почувствовать и в поведении современных китайцев.

Китайские коллеги используют мораль как инструмент давления на партнеров. Они считают себя вправе воспитывать иностранцев, использовать нравоучительный тон, могут пожуричь, пристыдить, указать на «недостатки», на отход от принципов дружбы. Стремление китайцев на начальной стадии переговоров установить общие принципы взаимоотношений также можно рассматривать как желание утвердить «моральные нормы» в отношениях с партнерами, чтобы в последующем управлять этим взаимодействием в своих интересах.

Древнекитайский принцип «почитай высшего» оказывает существенное влияние на поведение переговорщиков из КНР. Они постоянно согласовывают свои действия с начальством, информируют о содержании бесед с иностранными коллегами. Исследователи отмечают, что страх перед руководством является важным фактором мобилизации китайских переговорщиков. Они боятся допустить ошибку, взять на себя ответственность за принимаемые решения, поскольку в случае неудачи могут быть сурово наказаны. Затягивание переговоров, нередко связанное с желанием получить как можно больше уступок со стороны иностранных партнеров, также призвано продемонстрировать начальству особое усердие в обеспечении интересов КНР. Немаловажным является и то обстоятельство, что ки-

тайцев с ранних лет приучают мыслить категориями коллектива, а не личности. Следовательно, коллективные решения или консенсус становятся ключевым элементом в принятии решений [26, Р. 93].

Китайские переговорщики очень искусны в применении различных тактик давления. Например, медлительность может сочетаться с напористостью. Сочетание этих действий нацелено на изматывание собеседника, чтобы он «сдался» и пошел на дополнительные уступки. Представители КНР могут требовать от партнеров быстрых ответов, предоставления более полной, детальной информации, развернутых разъяснений своей позиции, пересмотра достигнутых соглашений, соблюдения всех своих обязательств, строго придерживаться своих заявлений.

Следует также отметить, что китайцы обладают глубоким чувством реализма, способны быстро корректировать свое поведение и действовать в соответствии с обстоятельствами текущего момента. Они имеют «острый рыночный менталитет», практичный ум и хорошо адаптируются к обстановке. Могут быть гибкими, когда это выгодно, проявлять внимание к требованиям другой стороны [20, Р. 78; 34, Рр. 212–215].

Поведение китайских партнеров может быть весьма противоречивым и непредсказуемым. Известно, например, как важна в китайской культуре концепция «сохранения лица» всех участников коммуникации. Тем не менее, готовность китайских коллег поставить своего партнера в неловкое положение, пристыдить и покритиковать его может создать угрозу «потери лица».

Представители КНР могут допускать вспышки гневной критики. В подобных ситуациях нельзя исключать, что гнев используется как тактическая уловка для оказания давления на партнеров.

Как замечает Альфред Д. Вильгельм-младший, китайские коллеги стремятся владеть «психологической инициативой», создавать нужную для себя атмосферу взаимодействия, «вызывать доверие или тревогу, оптимизм или пессимизм, чувство дружбы или враждебности» [26, Р. 88].

За внешней невозмутимостью и спокойствием жителей «Поднебесной» может скрываться чувство уязвимости. Они опасаются, как полагает Л. Пай, что иностранцы могут воспользоваться ими в своих интересах. Пытаясь преодолеть свои страхи, они ищут «друзей», которые «не будут их обманывать, или престижные фирмы, которые, как они надеются, не опустятся до нечестной практики». Эксперт высказывает предположение, что, с одной стороны, у китайцев есть глубокий психологический страх быть обманутыми «опасными» иностранцами, а с другой – сильное желание получить защиту и понимание с их стороны. В контактах с зарубежными партнерами китайцы часто испытывают беспокойство – «всегда нужно быть настороже» [20, Рр. 70–71].

Таким образом, следует отметить, что далеко не все можно предвидеть и предсказать в поведении китайских коллег на переговорах. Это связано не только с индивидуальными особенностями конкретных переговорщиков, но и с богатством культуры этой древней страны. Китайское общество пережило многое за свою историю, которая насчитывает 5 тыс. лет (!). Культура китайского народа выработала множество ответов на разные случаи жизни. Все эти обстоятельства требуют более пристального внимания к изучению различных аспектов переговоров с представителями КНР, как это делают китайские коллеги в контактах с иностранцами.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Разворот курса на Восток: в чем суть новой концепции внешней политики России. URL: <https://www.ntv.ru/novosti/2755575/?ysclid=lrq5kmq5sx6110729> (дата обращения: 20.03.2024).
2. Луговая А. Собянин заявил о серьезной экономической войне с восточными странами // Медиагруппа «Звезда». 28.09.2023. URL: <https://tvzvezda.ru/news/20239281723-cqE44.html?ysclid=lv16kd4pra814105702> (дата обращения: 20.03.2024).
3. Романенко А.Д. Китай у русских писателей. М., Родина, 2022.
4. Roberts J.A.G. China Through Western Eyes, The Nineteenth Century: A Reader in History. Alan Sutton, 1991.
5. Древние цивилизации / С.С. Аверинцев, В.П. Алексеев, В.Г. Ардзинба и др.; под общ. ред. Г.М. Бонгард-Левина. М., Мысль, 1989.
6. Духовная культура Китая: энциклопедия: в 5 т. Историческая мысль. Политическая и правовая культура. Т. 4 / гл. ред. М.Л. Титаренко; Ин-т Дальнего Востока РАН. М., Вост. лит., 2009.
7. Духовная культура Китая: энциклопедия: в 5 т. Философия / гл. ред. М.Л. Титаренко; Ин-т Дальнего Востока РАН. М., Вост. лит., 2006.
8. История китайской цивилизации: в 4 т. / гл. редколл. Юань Синьпэй и др.; пер. с кит. под ред. И.Ф. Поповой. М., ООО Международная издательская компания «Шанс», 2020. – Т. 1. С древнейших времен до 221 г. до н.э. / гл. ред. Янь Вэньмин, зам. гл. ред. Ли Лин; пер. с кит. под ред. И.Ф. Поповой, М.Ю. Ульянова.

9. Межгосударственные отношения и дипломатия на Древнем Востоке. М., Издательство «Наука», 1987.
10. Духовная культура Китая: энциклопедия: в 5 т. Наука, техническая и военная мысль, здравоохранение и образование. Т. 5 / гл. ред. М.Л. Титаренко; Ин-т Дальнего Востока РАН. М., Вост. лит., 2009.
11. Сунь-цзы. Трактаты о военном искусстве / Сунь-цзы, У-цзы; пер. с кит., предисловие и коммент. Н.И. Кохрана. М., АСТ: Астрель: СПб., Terra Fantastica, 2011.
12. Pye Lucian W., Leites N. Nuances in Chinese Political Culture // *Asian Survey*. Vol. XXII, № 12. 1982. Pp. 1147-1165.
13. *The Chinese World Order. Traditional China's Foreign Relations*. Edited by: John King Fairbank. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1968.
14. История китайской цивилизации: в 4 т. / гл. редколл. Юань Синьпэй и др.; пер. с кит. под ред. И.Ф. Поповой. М., ООО Международная издательская компания «Шанс», 2020. – Т. 4. Конец правления династии Мин и династия Цин (1525-1911) / гл. ред. Лоу Люйле, зам. гл. ред. Лю Юнцан; пер. с кит. под ред. И.Ф. Поповой.
15. *Annals and Memoirs of the Court of Peking. From the 16th to the 20th Century*. By E. Backhouse and J.O.P. Bland. Boston and New York, Houghton Mifflin Company, 1914.
16. Брежнев А.А. Китай: тернистый путь к добрососедству. Воспоминания и размышления. М., Междунар. отношения, 1998.
17. Всемирная история. В 6 томах. Том 5. Мир в XIX веке: на пути к индустриальной цивилизации. М., Издательство «Наука», 2014.
18. Sebenius James K., Cheng (Jason) Qian. Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior. URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/09-076.pdf> (дата обращения: 10.02.2024).
19. Solomon Richard H. China: Friendship and Obligation in Chinese Negotiating Style // *National Negotiating Styles*. Edited by Hans Binnendijk; Center for the Study of Foreign Affairs. Washington, D.C., Foreign Service Institute, U.S. Department of State: [Available from U.S. G.P.O.], 1987. Pp. 1–16.
20. Pye, Lucian W. *Chinese Negotiating Style: Commercial Approaches and Cultural Principles*. New York, Quorum Books, 1992.
21. Киссинджер Г. О Китае / перевод с английского И. Верченко. М., АСТ, 2014.
22. Solomon Richard H., Freeman Charles W., Jr. *Chinese Negotiating Behavior: Pursuing Interests Through 'Old Friends'*. DIANE Publishing Company, 1999.
23. Yang P. *Nonverbal communication in Mandarin Chinese talk-in-interaction*. Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.
24. Katz L. *Negotiating International Business – China*. URL: <https://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/China.pdf> (дата обращения: 25.04.2024).
25. Шеварднадзе Э.А. Когда рухнул железный занавес: Встречи и воспоминания. М., Изд-во «Европа», 2009.
26. Wilhelm Alfred D., Jr. *The Chinese at the negotiating table: style and characteristics*. National Defense University Press, Washington, DC, 1994.
27. Faure G. *Chinese Business Negotiations: Closing the Deal // How Negotiations End. Negotiating Behavior in the Endgame*. Edited by I. William Zartman. Cambridge University Press. April 2019. Pp. 83-103.
28. Miles M. *Negotiating with the Chinese. Lessons From the Field // The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 39. № 4. December 2003. Pp. 453-472.
29. Gesteland Richard R. *Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures*. Copenhagen Business School Press, 2002.
30. Попов В.И. Современная дипломатия: теория и практика. Дипломатия – наука и искусство. М., Междунар. отношения, 2003.
31. Fangyue Dong. Identifying Differences of Body Language between China and America and Preventing Misunderstandings. URL: https://baldeaglepanda.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/07/fangyuedong_hnnu.pdf (дата обращения: 15.01.2024).
32. Mu Qian, Meng Fan-mao. A Comparative Study of Body Language Between China and the West // *US-China Foreign Language*. July 2014. Vol. 12. №7. Pp. 564–569.
33. Girin-Boudy M. Różnice komunikacji niewerbalnej w Polsce i Chinach // *Gdańskie Studia Azji Wschodniej*. 2021. №19. S. 84-96.
34. Pye, Lucian W. On Chinese Pragmatism in the 1980s // *The China Quarterly*. 1986. № 106. Pp. 207-234.

Статья поступила в редакцию 27.04.2024
Передана на рецензирование 28.04.2024
Рекомендована к публикации 08.05.2024

Булахтин Максим Анатольевич, доктор исторических наук, профессор кафедры истории и археологии Пермский государственный национальный исследовательский университет
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева 15
E-mail: bulachtin@yandex.ru

M.A. Bulakhtin

NEGOTIATIONS IN “CHINESE STYLE”

DOI: 10.35634/2587-9030-2024-8-2-174-196

The article reveals the negotiation tactics of Chinese negotiators and the historical and cultural context of their behavior. The author draws attention to a well-thought-out methodology for collecting information about the views, motives, negotiating position and individual characteristics of foreign colleagues. Representatives of the PRC pay great attention to personal relationships, they try to find out the true intentions of foreigners, and skillfully use moral and psychological tools to influence their interlocutor.

When the Chinese want to cooperate with their foreign counterparts, they strive to create the most favorable atmosphere of communication, try to win over them and establish close mutual friendly ties. Representatives of the PRC are very demanding to their “friends” and count on their help and support in many matters.

National culture influences the behavior of Chinese negotiators. In particular, it focuses on restraint, control of emotions, “body language,” adherence to the rules of politeness, maintaining calm, restraint and patience. A person must behave in a civilized and dignified manner. The Chinese negotiator should not succumb to provocations, he/she should act thoughtfully, take into account the situation and calculate the benefits and harms of his/her actions.

The experience of communicating with the PRC colleagues shows that they can behave harshly, criticize their partners for “wrong” behavior, and exert an “educational” influence on them. Sometimes, foreigners sometimes notice high self-esteem among their Chinese partners, a sense of their intellectual and moral superiority. They perceive this behavior as a tool of pressure on the interlocutor.

Foreign observers believe that Chinese negotiators are persistent, resilient, tenacious people who strive to use every opportunity to realize their interests. They use moral means to influence their partner to control the negotiation process and dominate the relationship. Chinese negotiators do not absolutize the significance of the signed agreements and will seek their revision if they see that they can receive additional benefits.

Keywords: China, history, diplomacy, international relations, negotiation culture.

REFERENCES

1. Razvorot kursa na Vostok: v chem sut' novoy kontseptsii vneshney politiki Rossii [The reversal of the course to the East: what is the essence of the new concept of Russia's foreign policy]. URL: <https://www.ntv.ru/novosti/2755575/?ysclid=lrq5kmq5sx6110729> (accessed on 20.03.2024). (In Russian).
2. Lugovaya A. Sobyaniy zayavil o ser'eznoy ekonomicheskoy voyne s vostochnymi stranami [Sobyanin declared an economic war with Eastern countries] // Mediagruppa «Zvezda». 28.09.2023. URL: <https://tvzvezda.ru/news/20239281723-cqE44.html?ysclid=lv16kd4pra814105702> (accessed on 20.03.2024). (In Russian).
3. Romanenko A.D. Kitay u russkikh pisateley [China from Russian writers]. Moscow, Rodina, 2022. (In Russian).
4. Roberts J.A.G. China Through Western Eyes, The Nineteenth Century: A Reader in History. Alan Sutton, 1991.
5. Drevnie tsivilizatsii [Ancient civilizations] / S.S. Averintsev, V.P. Alekseev, V.G. Ardzinba i dr.; pod obshch. red. G.M. Bongard-Levina. Moscow, Mysl', 1989. (In Russian).
6. Dukhovnaya kultura Kitaya: entsiklopediya: v 5 tomah. Istoricheskaya mysl'. Politicheskaya i pravovaya kultura. Tom 4. [Spiritual Culture of China Encyclopedia: in 5 Vol. Vol. 4. Historical thought, political and legal culture] / gl. red. M.L. Titarenko; Institut Dal'nego Vostoka RAN. Moscow, Vost. lit., 2009. (In Russian).
7. Dukhovnaya kultura Kitaya: entsiklopediya: v 5 tomah. Filosofiya [Spiritual culture of China: Encyclopedia: in 5 Vol. Philosophy] / gl. red. M.L. Titarenko; Institut Dal'nego Vostoka RAN. Moscow, Vost. lit., 2006. (In Russian).
8. Istoriya kitayskoy tsivilizatsii: v 4 tomah [The History of Chinese Civilization: in 4 Vol.] / gl. redkoll. Yuan Xingpei i dr.; per. s kit. pod red. I.F. Popovoy. Moscow, OOO Mezhdunarodnaya izdatel'skaya kompaniya «Shans», 2020. Tom 1. S drevneyshikh vremen do 221 g. do n.e. [From the earliest times to 221 BC] / gl. red. Wenming Yan; per. s kit. pod red. I.F. Popovoy, M.Yu. Ul'yanova.
9. Mezghosudarstvennyye otnosheniya i diplomatiya na Drevnem Vostoke [Interstate relations and diplomacy in the Ancient East]. Moscow, Izdatel'stvo «Nauka», 1987. (In Russian).
10. Dukhovnaya kultura Kitaya: entsiklopediya: v 5 tomah. Nauka, tekhnicheskaya i voennaya mysl', zdavookhraneniye i obrazovaniye [Spiritual Culture of China: Encyclopedia: in 5 Vol. Vol. 5. Science, engineering and military thought, health and education] / gl. red. M.L. Titarenko; Institut Dal'nego Vostoka RAN. Moscow, Vost. lit., 2009. (In Russian).
11. Sun Tzu. Traktaty o voennom iskusstve [Treatises on the Art of War] / per. s kit., predisloviye i comment. N.I. Konrada. Moscow, ACT: Astrel': Sankt-Peterburg, Terra Fantastica, 2011. (In Russian).
12. Pye, Lucian W., Leites N. Nuances in Chinese Political Culture // Asian Survey, Vol. XXII, No. 12, December 1982. Pp. 1147-1165.
13. The Chinese World Order. Traditional China's Foreign Relations. Edited by: John King Fairbank. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1968.

14. Istoriya kitayskoy tsivilizatsii: v 4 tomah [The History of Chinese Civilization: in 4 Vol.] / gl. redkoll. Yuan Xingpei i dr.; per. s kit. pod red. I.F. Popovoy. Moscow, OOO Mezhdunarodnaya izdatel'skaya kompaniya «Shans», 2020. – Tom 4. Konets pravleniya dinastii Min i dinastiya Tsin (1525-1911) [The End of the Ming Dynasty and the Qing Dynasty (1525—1911)] / gl. red. Lou Yulie; per. s kit. pod red. I.F. Popovoy.
15. Annals and Memoirs of the Court of Peking. From the 16th to the 20th Century. By E. Backhouse and J. O. P. Bland. Boston and New York, Houghton Mifflin Company, 1914.
16. Brezhnev A.A. Kitay: ternisty put' k dobrososedstvu. Vospominaniya i razmyshleniya [China: a Thorny Path to Neighborliness. Memories and Reflections]. Moscow, Mezhdunar. otnosheniya, 1998. (In Russian).
17. Vsemirnaya istoriya. V 6 tomah. Tom 5. Mir v XIX veke: na puti k industrialnoy tsivilizatsii [World history. In 6 Vol. Vol. 5. The World in the 19th century: On the Way to the Industrial Civilization]. Moscow, Izdatel'stvo «Nauka», 2014. (In Russian).
18. Sebenius James K., Cheng (Jason) Qian. Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior. URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/09-076.pdf> (accessed on 10.02.2024).
19. Solomon Richard H. China: Friendship and Obligation in Chinese Negotiating Style // National Negotiating Styles. Edited by Hans Binnendijk; Center for the Study of Foreign Affairs. Washington, D.C., Foreign Service Institute, U.S. Department of State: [Available from U.S. G.P.O.], 1987. Pp. 1-16.
20. Pye, Lucian W. Chinese Negotiating Style: Commercial Approaches and Cultural Principles. New York, Quorum Books, 1992.
21. Kissinger H. O Kitae [On China] / per. s angliyskogo I. Verchenko. Moscow, ACT, 2014. (In Russian).
22. Solomon Richard H., Freeman Charles W., Jr. Chinese Negotiating Behavior: Pursuing Interests Through 'Old Friends'. DIANE Publishing Company, 1999.
23. Yang P. Nonverbal communication in Mandarin Chinese talk-in-interaction. Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.
24. Katz L. Negotiating International Business – China. URL: <https://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/China.pdf> (accessed on 25.04.2024).
25. Shevardnadze E.A. Kogda rukhnul zheleznyy zanaves: Vstrechi i vospominaniya [When collapse Iron Curtain]. Moscow, Izdatel'stvo «Evropa», 2009. (In Russian).
26. Wilhelm Alfred D., Jr. The Chinese at the negotiating table: style and characteristics. National Defense University Press, Washington, DC, 1994.
27. Faure G. Chinese Business Negotiations: Closing the Deal // How Negotiations End. Negotiating Behavior in the Endgame. Edited by I. William Zartman. Cambridge University Press. April 2019. Pp. 83-103.
28. Miles M. Negotiating with the Chinese. Lessons From the Field // The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 39. № 4. December 2003. Pp. 453-472.
29. Gesteland Richard R. Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures. Copenhagen Business School Press, 2002.
30. Popov V.I. Sovremennaya diplomatiya: teoriya i praktika. Diplomatiya – nauka i iskusstvo [Modern diplomacy: theory and practice. Diplomacy is a science and an art]. Moscow, Mezhdunar. otnosheniya, 2003. (In Russian).
31. Fangyue Dong. Identifying Differences of Body Language between China and America and Preventing Misunderstandings. URL: https://baldeaglepanda.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/07/fangyuedong_hnnu.pdf (accessed on 15.01.2024).
32. Mu Qian, Meng Fan-mao. A Comparative Study of Body Language Between China and the West // US-China Foreign Language. July 2014. Vol. 12. №7. Pp. 564-569.
33. Girin-Boudy M. Różnice komunikacji niewerbalnej w Polsce i Chinach // Gdańskie Studia Azji Wschodniej. 2021. № 19. S. 84-96.
34. Pye, Lucian W. On Chinese Pragmatism in the 1980s // The China Quarterly. 1986. № 106. Pp. 207-234.

For citation:

Bulakhtin M.A. Negotiations in “Chinese style” // Bulletin of Udmurt University. Sociology. Political Science. International Relations. 2024. Vol. 8, iss. 2. P. 174–196. <https://doi.org/10.35634/2587-9030-2024-8-2-174-196> (In Russ.).

The article was received by the editorial office on 04/27/2024

Submitted for review on 04/28/2024

Recommended for publication on 05/08/2024

Bulakhtin M.A., Doctor of History, Professor at Department of History and Archaeology
Perm State University
Bukireva st., 15, Perm, Russia, 614990
E-mail: bulakhtin@yandex.ru